



Maria Teresa da Costa Monteiro

Licenciatura em Ciências de Engenharia e Gestão Industrial

Empreendedorismo: uma contribuição para a compreensão dos fatores que afetam o seu sucesso

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Engenharia e Gestão Industrial

Orientador: Professor Doutor Virgílio Cruz Machado, Professor Catedrático, FCT-UNL

Júri:

Presidente: Professor Doutor António Carlos Bárbara Grilo, Professor
Auxiliar, FCT-UNL

Arguente: Professora Doutora Maria do Rosário de Meireles Ferreira
Cabrita, Professora Auxiliar, FCT-UNL



FACULDADE DE
CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Março de 2016

Empreendedorismo: uma contribuição para a compreensão dos fatores que afetam o seu sucesso
Copyright© 2016 de Maria Teresa da Costa Monteiro, Faculdade de Ciências e Tecnologia,
Universidade Nova de Lisboa

A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Aos meus avós.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Virgílio Cruz Machado, pela orientação prestada e pela motivação e incentivo dados nos momentos de maior relutância, apoios fundamentais na elaboração da dissertação e definição do trabalho de campo. Obrigada por puxar por mim, acreditar e investir neste trabalho, por me receber sempre de braços abertos e me lembrar o verdadeiro valor da tarefa que escolhi abraçar.

À Ana Sofia Esteves pelos primeiros ensinamentos que recebi sobre o empreendedorismo, pelo apoio dado ao projeto *Trip O’Clock* e pelas reuniões-almoço, tão importantes no ponto de partida desta dissertação. Ao Manuel Santos Carneiro, por também ter tido um papel determinante nesta fase e me acompanhar ao longo deste processo, puxando sempre por mim e lançando-me novos desafios.

À minha irmã Madalena, por ser a minha melhor amiga. Aos meus pais, Paulo e Micá, por me terem proporcionado tudo para chegar a este ponto do meu desenvolvimento pessoal, académico e, de seguida, profissional. Aos meus tios e padrinhos, Néni e Manouch, por, mesmo estando longe, estarem sempre presentes na minha vida. À minha tia Carmucha pelas conversas e à minha tia Mina, por me ligar tantas vezes “sem querer”. Ao Pitó e à tia Lourdes, por serem como avós para mim.

Aos meus primos Andrew e James pelas brincadeiras, pelos conselhos, por estarem também sempre presentes, mesmo estando longe. Ao meu primo Bruno, pelos abraços apertados nos momentos mais complicados. À Maria Iolanda pela ternura sempre e incondicionalmente concedida.

Aos meus amigos. Ao meu “irmão” Miguel, por me fazer ver sempre o lado positivo de tudo e ser meu amigo desde que nascemos. À Maria, pelo apoio fundamental dado ao longo de tantos anos e, mais uma vez, nesta etapa tão importante. Ao Guga por me receber no Restelo e em Milfontes sempre de braços abertos. Ao Gonçalo, ao Pedro Vale e ao Ricardo, por me obrigarem a sair de casa quando o trabalho ou a preguiça falam mais forte.

À Cláudia e ao Diogo pelas conversas, pelas boleias, por serem os meus “pais”. À minha amiga e prima Constança pela sua alegria contagiante. Aos meus amigos de curso, Gonçalo Magno, Ana, Rodolfo, Bruno e Chico, pelas explicações, pelo apoio e companhia nas maratonas de estudo e fantásticos jantares. À equipa *Hopping Paws*, Frederico, Francisco e Philipp, por acreditarem numa ideia à partida insólita e contribuírem para ser uma ideia vencedora.

Ao JAME. Ao Vítor e à Isabel pela amizade e pela companhia nas sessões de trabalho e aos restantes guias do Museu da Eletricidade, pela luz que trouxeram à minha vida. Obrigada ao João, por tudo o que fez por mim. Sem ele teria sido mais difícil. “JAME é amor!”

Por fim, ao avô Didito e à avó Teresa, por serem os meus exemplos de vida e por estarem sempre presentes em tudo o que faço. Obrigada por me fazerem querer ser uma pessoa melhor.

RESUMO

O empreendedorismo é o tema do dia e é há muito alvo de investigação. Desde a sua definição, aos efeitos económicos, passando pelos fatores favoráveis ao sucesso das jovens empresas, vários se têm dedicado a esta análise. É reconhecido como um estimulador de crescimento económico uma vez que os empreendedores criam novos negócios e postos de trabalho, promovem a inovação e representam novas formas de concorrência, contribuindo para o aumento da produtividade dos países. É um fenómeno que se manifesta nas economias e que é influenciado por características pessoais dos empreendedores e fatores provenientes da envolvente económica, social e cultural.

Portugal tem vindo a dar sinais favoráveis de abertura para o tema do empreendedorismo, existindo vários incentivos à criação de *startups*. No entanto, ainda não está ao nível de outras economias em que o empreendedorismo tem uma presença muito forte. Como acontece na Europa, os portugueses são alvo do efeito inibidor do receio de falhar na criação de um negócio e não são consideradas pessoas propensas ao risco e à incerteza, condições inerentes ao empreendedorismo.

Pretendeu-se com a presente dissertação analisar os fatores que influenciam a vontade de criar uma *startup* e o seu sucesso, através do desenvolvimento de uma abordagem metodológica para avaliar a perceção de jovens e de empreendedores quanto ao processo de criação de um negócio. Pretendeu-se observar de que forma elementos interiores (equipa, motivação) ou exteriores (incentivos) ao negócio podem influenciar a identificação de oportunidades, a operacionalização ou a gestão do receio de falhar. Fez-se o cruzamento de uma análise quantitativa com uma qualitativa através da aplicação de inquéritos a 50 alunos da FCT-UNL e 6 empreendedores de sucesso, respetivamente.

Identificaram-se vários fatores, interiores e exteriores, que podem influenciar a vontade de criar uma *startup* e o seu sucesso. Constatou-se que são importantes elementos interiores como as motivações pessoais e características empreendedoras das equipas no processo de criação de um negócio. As incubadoras, universidades e redes foram apontadas como elementos exteriores importantes, na disponibilização de tecnologia, contactos, investimento, aconselhamento e experiência. Alunos e empreendedores experienciam o receio de falhar sendo que estes encaram o receio de falhar e o insucesso segundo uma perspetiva positiva e de aprendizagem para o futuro. A presente dissertação permitiu ainda detetar sinais de existência de atitude empreendedora por parte dos alunos inquiridos e oportunidades de melhoria, por exemplo, quanto à divulgação e educação do empreendedorismo. Em jeito de conclusão, foi criado um esquema que representa uma forma auxiliar de ver o processo empreendedor.

Termos chave

Empreendedorismo, Processo Empreendedor, Motivação, Equipa, Receio de Falhar

ABSTRACT

Entrepreneurship is the theme of the day and has been for long a subject of investigation. From its definition, to the economic effects, passing by the favourable factors to young companies' success, many have committed to this analysis. It's recognised as an economic growth stimulator since entrepreneurs create new businesses and work stations, promote innovation and represent new ways of competition, contributing to the increase in countries' productivity. It's a phenomenon that manifests on economies and is influenced by personal characteristics of entrepreneurs and factors from the social, cultural and economic surrounding.

Portugal has been giving favourable overture signs for the entrepreneurship theme, therefore existing various incentives to the creation of startups. However, it's not at the same level as other economies in which entrepreneurship has very strong presence. As it happens in Europe, Portuguese are target of the inhibitor effect from the fear of failing in creating a business and are not considered as people prone to risk and uncertainty, inherent conditions to entrepreneurship.

It is intended with the present dissertation, to analyse the factors that influence the will to create a startup and its success, through the development of a methodologic approach to evaluate the perception of young people and entrepreneurs about the business creation process. It is also intended to observe in which way interior elements (team, motivation) or exterior ones (incentives) to business can influence the identification of opportunities, operationalization or fear of failure management. Both quantitative and qualitative analysis were made through surveys to 50 FCT-UNL students and 6 successful entrepreneurs, respectively.

Various factors, both interior and exterior, that can influence the will to create a startup and its success were identified. It was found that interior elements like personal motivation e teams' entrepreneur features in business creation are important. Incubators, universities and networks were appointed as important exterior elements on technology availability, contacts, investment, counselling and experience. Students and entrepreneurs experience the fear of failure. However, entrepreneurs see failure not so much as a negative thing but as a motivation and a learning experience to face future challenges. The present dissertation also allowed to detect signs of the existence of an entrepreneur attitude from the inquired students and improvement opportunities, for example, when it comes to disclosing and educating entrepreneurship. To conclude, it was created a diagram that represents an auxiliary perspective of the entrepreneurial process.

Keywords

Entrepreneurship, Entrepreneurial Process, Motivation, Team, Fear of Failure

Índice de Matérias

| | | |
|--------|---|----|
| 1. | Introdução..... | 1 |
| 1.1. | Enquadramento..... | 1 |
| 1.2. | Objetivos | 3 |
| 1.3. | Metodologia..... | 3 |
| 1.4. | Estrutura | 5 |
| 2. | Criação de Negócios..... | 7 |
| 2.1. | O Empreendedorismo..... | 7 |
| 2.1.1. | Origem do Conceito | 7 |
| 2.1.2. | Fatores e Condições Estruturais do Empreendedorismo | 11 |
| 2.1.3. | Os Impactos do Empreendedorismo..... | 15 |
| 2.1.4. | O Contexto Português | 19 |
| 2.1.5. | Os Incentivos..... | 25 |
| 2.2. | O Processo Empreendedor | 33 |
| 2.2.1. | A Origem da Ideia e Motivação | 37 |
| 2.2.2. | A Equipa..... | 41 |
| 2.2.3. | Operacionalização da Ideia..... | 43 |
| 2.3. | O Receio de Falhar e o Insucesso..... | 53 |
| 2.3.1. | O Estigma do Receio de Falhar..... | 53 |
| 2.3.2. | O Insucesso e o Valor da Experiência..... | 55 |
| 2.4. | Reflexão sobre a Revisão da Literatura..... | 57 |
| 3. | Metodologia..... | 59 |
| 3.1. | Contextualização da Pesquisa..... | 59 |
| 3.2. | Abordagem de Investigação | 61 |
| 3.2.1. | Preparação e Estruturação dos Inquéritos..... | 63 |
| 3.2.2. | Preparação e Estruturação das Entrevistas | 69 |
| 3.3. | Aplicação da Abordagem de Investigação | 71 |
| 3.4. | Tratamento de Dados e Análise dos Resultados..... | 73 |
| 4. | Resultados | 75 |
| 4.1. | Análise dos Inquéritos | 75 |
| 4.1.1. | Empreendedorismo..... | 77 |
| 4.1.2. | Motivação e Ideia | 79 |
| 4.1.3. | Equipa..... | 81 |
| 4.1.4. | Concretização da Ideia e Incentivos | 83 |
| 4.1.5. | Receio de Falhar..... | 85 |
| 4.2. | Análise das Entrevistas..... | 89 |
| 4.2.1. | A Galinha e o Ovo..... | 89 |
| 4.2.2. | Motivação e Ideia | 91 |
| 4.2.3. | Equipa..... | 93 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 4.2.4. | Concretização da Ideia e Incentivos | 95 |
| 4.2.5. | Receio de Falhar | 97 |
| 5. | Discussão de Resultados | 99 |
| 5.1. | Jovens e Empreendedores | 99 |
| 5.1.1. | Empreendedorismo..... | 99 |
| 5.1.2. | Motivação e Ideia | 101 |
| 5.1.3. | Equipa..... | 101 |
| 5.1.4. | Concretização da Ideia | 103 |
| 5.1.5. | O Papel dos Incentivos | 103 |
| 5.1.6. | Receio de Falhar..... | 105 |
| 5.2. | Considerações Finais..... | 107 |
| 5.3. | Contribuição do Estudo e Limitações..... | 113 |
| 6. | Conclusões | 115 |
| 6.1. | O Empreendedorismo, o Processo Empreendedor e o Receio de Falhar | 115 |
| 6.2. | O Presente Estudo | 116 |
| 6.3. | Contributos e Propostas de Trabalho Futuro | 119 |
| | Bibliografia..... | 123 |
| | Anexos..... | 133 |
| | Anexo I - Seleção de principais termos associados ao empreendedorismo..... | 133 |
| | Anexo II – Inquérito | 134 |
| | Anexo III – Guião de Entrevista (Final)..... | 138 |
| | Anexo IV – Guião de Entrevista Primário (Inglês) | 140 |
| | Anexo V – Entrevista Emília Simões, Last2Tickets | 142 |
| | Anexo VI – Entrevista Paddy Cosgrave, Web Summit..... | 143 |
| | Anexo VII – Entrevista Nelson Pimenta, Seegno | 145 |
| | Anexo VIII – Entrevista Lourenço Oliveira, Line Health | 147 |
| | Anexo IX – Entrevista Bruno Farinha, Petable | 149 |
| | Anexo X – Entrevista Pedro Ferreira, EGGY | 151 |
| | Anexo XI – Proposta auxiliar de processo empreendedor | 153 |

Índice de Figuras

| | |
|---|-----|
| Figura 1.1 - Esquematização dos principais objetivos de estudo | 3 |
| Figura 1.2 - Síntese da metodologia de desenvolvimento da abordagem de investigação..... | 4 |
| Figura 1.3 - Estrutura da dissertação | 5 |
| Figura 2.1 - Estrutura conceptual do GEM revista..... | 12 |
| Figura 2.2 - Ciclo de moldagem do empreendedorismo | 16 |
| Figura 2.3 - Indicadores de empreendedorismo da OECD (Determinantes, <i>Performance</i> , Impactos) . | 17 |
| Figura 2.4 - Ilustração do efeito inibidor do <i>fear of failure</i> | 22 |
| Figura 2.5 - TEA, taxas de atividade empreendedora estabelecida e de descontinuação em 2014..... | 23 |
| Figura 2.6 - Classificações médias das CEE em Portugal (2013 vs. 2014)..... | 24 |
| Figura 2.7 - Modelo do processo empreendedor de Moore, 1986..... | 33 |
| Figura 2.8 - Modelo do processo empreendedor de Shane, 2003..... | 35 |
| Figura 2.9 - Modelo do processo empreendedor de Leyden e Link, 2014 | 36 |
| Figura 2.10 - Golden Circle..... | 40 |
| Figura 2.11 - Business Model Canvas..... | 45 |
| Figura 2.12 - Promoção de uma cultura empreendedora..... | 54 |
| Figura 3.1 - Objetivos observados na conceção de um questionário..... | 63 |
| Figura 4.1 - Caracterização da Amostra: curso | 76 |
| Figura 4.2 - Perguntas 1.2 e 1.4: Empreendedorismo é considerado uma boa primeira opção de emprego. vs Considera a hipótese de vir a criar um negócio? | 78 |
| Figura 4.3 - Pergunta 1.4.1: Porque não considera a hipótese de vir a criar o seu próprio negócio?.... | 79 |
| Figura 4.4 - Pergunta 2.2: Que motivações pessoais e/u da envolvente influenciam a vontade de criar um negócio? | 80 |
| Figura 4.5 - Pergunta 3.2: A que atribuiu mais peso na hora de escolher elementos para a equipa? | 82 |
| Figura 4.6 - Pergunta 1.4 e 4.4: Considera a hipótese de vir a criar um negócio? vs. Qual a situação atual? | 85 |
| Figura 4.7 - Pergunta 5.1: Qual a origem do receio de falhar?..... | 86 |
| Figura 4.8 - Pergunta 5.2: Porque falham os negócios? | 86 |
| Figura 4.9 - Pergunta 5.6: Que fatores ajudam a ultrapassar o receio de falhar? | 88 |
| Figura 5.1 - Fatores influenciadores da motivação por trás da ideia e da equipa..... | 102 |
| Figura 5.2 - Fatores influenciadores da operacionalização | 105 |
| Figura 5.3 - Fatores de definição de sucesso..... | 106 |
| Figura 5.4 - Proposta auxiliar de processo empreendedor..... | 109 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 2.1 - Principais condições estruturais do GEM | 13 |
| Tabela 2.2 - Tipos de Incubadoras | 29 |
| Tabela 2.3 - Dez características dos empreendedores, The 10 D's | 42 |
| Tabela 2.4 - Determinantes motivacionais da internacionalização de empresas..... | 49 |
| Tabela 3.1 - Forças e fraquezas das análises Quantitativa e Qualitativa..... | 61 |
| Tabela 3.2 - Explicação dos elementos escolhidos como opção de resposta da questão 2.2 | 66 |
| Tabela 3.3 - Lista de entrevistados, códigos e meios de aplicação | 72 |
| Tabela 4.1 - Caracterização da Amostra: sexo | 75 |
| Tabela 4.2 - Caracterização da Amostra: idade..... | 76 |
| Tabela 4.3 - Pergunta 1.1: Em que contexto ouviu falar de empreendedorismo pela primeira vez? | 77 |
| Tabela 4.4 - Pergunta 1.2: O empreendedorismo... .. | 77 |
| Tabela 4.5 - Pergunta 1.4: Considera a hipótese de vir a criar o seu próprio negócio?..... | 78 |
| Tabela 4.6 - Pergunta 2.1: Considera a hipótese de vir a criar o seu próprio negócio por uma motivação pessoal ou devido a algum fator relacionado com o meio que o envolve? Ou ambos? | 79 |
| Tabela 4.7 - Pergunta 2.3: Que aspetos do ambiente económico, social e cultural em que cresceu julga que têm influência nessa vontade de criar um negócio? | 81 |
| Tabela 4.8 - Pergunta 3.1: Com quem consideraria formar equipa? | 81 |
| Tabela 4.9 - Pergunta 4.1: Tem conhecimento de apoios ao empreendedorismo no estabelecimento de ensino?..... | 83 |
| Tabela 4.10 - Pergunta 4.2: Considera que é feita divulgação suficiente?..... | 83 |
| Tabela 4.11 - Pergunta 4.3: Apoios externos | 84 |
| Tabela 4.12 - Pergunta 4.4: Qual a sua situação atual? | 84 |
| Tabela 4.13 - Pergunta 5.1 e 1.4: Tem receio de falhar? vs. Considera a hipótese de vir a criar um negócio? | 87 |
| Tabela 4.14 - Perguntas 5.4, 5.5 e 5.5.1: O receio de falhar como impedimento da passagem da intenção para a ação, a curto e a longo prazo | 87 |
| Tabela 4.15 - Resumo entrevistas..... | 89 |
| Tabela 4.16 - Ponto de partida do negócio | 90 |
| Tabela 4.17 - Motivações por trás da criação do negócio | 92 |
| Tabela 4.18 - Elementos e critérios de seleção das equipas | 94 |

Abreviaturas

ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários

BA – Business Angel

BET – Bring Entrepreneurs Together

BIC – Business Innovation Centres

BMC – Business Model Canvas

CE / EC – Comissão Europeia / European Commission

CEE – Condições Estruturais do Empreendedorismo

CML – Câmara Municipal de Lisboa

CPI – Corporate Private Incubators

DGIDC – Direção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular

EIP - OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators Programme

EUA – Estados Unidos da América

GEDI – Global Entrepreneurship and Development Index

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

IAPMEI – Agência Portuguesa para a Competitividade e Inovação IP

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

IFD – Instituição Financeira de Desenvolvimento

IFDEP – Instituto para o Fomento e Desenvolvimento do Empreendedorismo em Portugal

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPI – Independent Private Incubators

I&D – Investigação e Desenvolvimento

MBF – Mafra Business Factory

MVP – Minimum Viable Product

OECD – Organisation for Economic Co-Operation and Development

PME – Pequenas e Médias Empresas

TEA – Taxa de Atividade Empreendedora *Early-Stage* Total

TPB – Theory of Planned Behavior

UBI – University Business Incubators

UE/EU – União Europeia / European Union

UNL – Universidade Nova de Lisboa

VC – Venture Capitalist

Glossário

Atividade empreendedora – Ação humana empreendedora na busca de geração de valor através da criação ou expansão de uma atividade económica, graças à identificação e exploração de novos produtos, processos e mercados (EUROSTAT, 2012).

Business Angel – Investidor individual que investe no capital de empresas com potencial de crescimento e valorização, investindo monetariamente e aportando conhecimentos técnicos ou de gestão e redes de contactos aos projetos.

Canvas - Tela.

Coaching – Relação profissional, orientada para um objetivo do cliente inicialmente acordado, que ajuda este a obter bons resultados, na vida pessoal ou profissional.

Crowdfunding – Obtenção de capital para iniciativas de interesse coletivo através da agregação de múltiplas fontes de financiamento, em geral pessoas físicas interessadas na iniciativa.

Cultura empreendedora – Cultura inovadora e proativa que define os valores sociais de uma economia (Singer *et al.*, 2015).

Intrapreneurship – Processo para criação e desenvolvimento de uma atividade económica cruzando criatividade, inovação e tomada de riscos com gestão, dentro de uma nova organização ou de uma já existente (EUROSTAT, 2012).

Joint-venture – Associação de empresas, que pode ser definitiva, ou não, com fins lucrativos, para explorar determinado negócio, sem que nenhuma delas perca sua identidade e independência.

Mentoring – Relação pessoal de desenvolvimento, em que uma das pessoas - a mais experiente, o mentor - promove a evolução, o desenvolvimento e o potencial da menos experiente, o aprendiz.

Minimum Viable Product – Protótipo de um produto ou serviço com características básicas, criado e apresentados aos potenciais clientes através dos principais canais de *marketing* (Ries, 2011).

Modelo de Negócio – Sistema de elementos interdependentes que descreve a forma como uma organização proporciona e obtém valor, abrangendo atividades que transcendem os limites da organização (Zott e Amit, 2010).

Networking – Rede de contatos profissional, que diz respeito às pessoas que um indivíduo conhece e à relações pessoais, comerciais e profissionais que mantém com estas.

Outsourcing – Contratação por parte de uma empresa dos serviços de uma outra organização para desenvolvimento de uma certa área ou atividade operacional da primeira.

Processo Iterativo - Processo que se repete diversas vezes para se chegar a um resultado e a cada vez gera um resultado parcial que será usado na vez seguinte.

Self-employment – Trabalhar por conta própria; Ter o próprio emprego; Ser o próprio patrão.

Smart Money – Dinheiro investido por investidores que possuem informações que outros não, fruto da sua experiência profissional.

Startup – Instituição humanas desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza (Ries, 2011).

Taxa de Atividade Empreendedora Early-Stage Total – Índice criado pelo GEM que mede a proporção de indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 64 anos envolvidos na criação e gestão de negócios que proporcionaram remunerações, por um período de tempo até três meses (negócios nascentes) ou por um período de tempo entre os três e os 42 meses (negócios novos) (Caetano, 2014).

Taxa de Atividade Empreendedora Estabelecida – Taxa de empreendedores, que diz respeito aos empreendedores, envolvidos na criação e gestão de negócios que proporcionaram remunerações, que possuem um negócio há mais de 42 meses (Singer *et al.*, 2015).

Taxa de Descontinuação – Taxa que contabiliza os indivíduos, com idades compreendidas entre os 18 e os 64 anos, que possuíam um negócio e que, no ano anterior à sondagem, o cessaram por diferentes motivos (Singer *et al.*, 2015).

Valor – Medida de relatividade que consiste num equilíbrio entre qualidade e recursos. Qualidade é a capacidade de responder às necessidades dos clientes e os recursos são todos aqueles que são necessários à satisfação destas necessidades (Thiry, 1997).

Venture Capitalist – Investidor que apoia negócios com elevado potencial de valorização em que o retorno é proporcional ao risco que se pretende correr.

1. Introdução

1.1. Enquadramento

A crise económico-financeira que se tem sentido nos últimos anos, tem levantado problemas como o aumento do desemprego (Martins, 2008) e de insolvências de empresas, mais ou menos maduras. Surgem frequentemente novos modelos de negócio e novas tecnologias em períodos históricos como estes, de renovação industrial ou destruição criativa, onde empresas menos eficientes acabam e outras, mais eficientes, surgem ou se expandem (OECD, 2009).

Observa-se assim, um *boom* do empreendedorismo nas economias modernas e, particularmente, em Portugal. As pessoas querem criar os seus próprios negócios e serem os seus próprios “patrões” (Hamilton, 2000) ou, até mesmo, contribuir para a criação de postos de trabalhos para outros, que partilhem das suas motivações. Seguindo o exemplo dos EUA, em que o espírito empreendedor está fortemente enraizado, os portugueses têm vindo a dar provas nesta área, tendo sido a cidade de Lisboa, por exemplo, distinguida como “Região Empreendedora Europeia 2015” (Inova Portugal, 2015).

É considerado um elemento importante para o crescimento económico, a produtividade, a inovação e o emprego, tendo muitos países vindo a fazer desta área uma prioridade política (OECD, 2009). No caso nacional, as PME têm desempenhado um papel muito importante na sua economia (comparativamente a outros estados-membro da UE), com destaque para as microempresas. Estas representam 95% das empresas em Portugal e geram mais de 40% dos postos de trabalho no setor privado (Comissão Europeia, 2015). Por outro lado, até ao fim de 2015, representaram a maior parcela de insolvências no país (IGNIOS, 2015).

Não é raro ouvir que optam pelo empreendedorismo aqueles que não têm mais opções de emprego (Brás e Soukiazis, 2014), sobretudo em países com elevadas taxas de desemprego, como Portugal (PORDATA, 2015). Mas as motivações por trás da criação de negócios podem também provir da identificação de oportunidades no mercado ou da vontade de melhorar as atuais condições de trabalho, sobretudo em economias desenvolvidas, como Portugal (Singer *et al.*, 2015).

Surgem muitas jovens empresas (*startups*) que ingressam num ambiente empresarial altamente instável e exposto a muitas variáveis que escapam ao seu controlo. Definindo *startups* como sendo “instituições humanas desenhadas para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza” (Ries, 2011; p 30), as suas preocupações são diferentes das de instituições com um

posicionamento bem definido no mercado. Em muitos casos, podem não ter, logo à partida, o seu produto final ou o segmento de clientes que pretende atingir claramente definidos (Ries, 2011).

Para lidar com a incerteza associada à criação de uma *startup* (Reynolds *et al.*, 1999; Ries, 2011), os empreendedores têm que possuir certas características pessoais e motivacionais e constata-se que, a vontade de querer realmente vir a criar um negócio, é mais forte em economias menos desenvolvidas e mais fraca nas mais desenvolvidas, como o caso dos países da UE (Singer *et al.*, 2015).

Se as sociedades não encararem o empreendedorismo como uma boa opção de carreira profissional, se não forem reconhecidos os sucessos (Singer *et al.*, 2015) e forem sobre valorizados os insucessos, há relutância em querer criar um negócio e domina o receio de falhar (Landier, 2005). Na Europa e em Portugal (ANJE, 2015), tais são apontados como elementos inibidores do empreendedorismo.

Apesar de não haver consenso quanto à existência de uma relação entre o empreendedorismo e fatores de desenvolvimento económico (Salas-Fumás e Sanchez-Asin, 2013), muitos acreditam nos impactos positivos resultantes do sucesso destas empresas (Minniti e Koppl, 1999; Commission of the European Communities, 2003), surgindo incentivos ao seu enraizamento e à superação de elementos inibidores.

Estes incentivos surgem em diferentes etapas do processo de criação de um negócio e por parte de entidades públicas ou privadas, nacionais ou, cada vez mais, internacionais. Assumem a forma de políticas de ativação (apoio ao empreendedorismo), inclusão nos conteúdos lecionados em estabelecimentos de ensino, academias, *workshops*, livros ou até mesmo programas de televisão (ex.: *Imagem de Marca*, *Sucesso*, *Shark Tank*, *Dragons' Den*).

Mesmo com estes incentivos, alguns decisores políticos europeus apresentam ainda relutância quanto ao empreendedorismo (EUROSTAT, 2012). Em Portugal, as “Políticas Governamentais” e o investimento na “Educação” do empreendedorismo, foram considerados os elementos que menos impacto tiveram na criação de condições catalisadoras do mesmo (Singer *et al.*, 2015).

O empreendedorismo é há muito tempo motivo de reflexão e debate, tendo as últimas décadas sido tanto emocionantes quanto frustrantes para quem tem interesse pelo tema (Swedberg, 2007) e várias têm sido as entidades que dedicam o seu trabalho a esta análise.

Perante esta contextualização, observa-se que é um tema muito debatido e que, mesmo perante os primeiros grandes casos de sucesso e sinais positivos de abertura para o empreendedorismo, Portugal ainda não está ao mesmo nível de outras economias em que o empreendedorismo tem uma presença forte. Desde restrições económicas, a sociais, passando pelo receio de falhar na criação de uma *startup*, devem ser compreendidas as motivações que influenciam a decisão de empreender (Fletcher, 2006) para detetar necessidades por adereçar e oportunidades de melhoria.

1.2. Objetivos

Pretendeu-se com a presente dissertação analisar os fatores que influenciam a vontade de criar uma empresa empreendedora e o seu sucesso. Para esse fim, desenvolveu-se uma abordagem metodológica para avaliação da percepção de jovens e de empreendedores de sucesso quanto ao tema do empreendedorismo e ao processo de criação de uma *startup*.

Para definição do objetivo principal, procurou-se ainda:

- Compreender a abrangência do tema do empreendedorismo e o processo empreendedor;
- Fazer uma análise do estado do empreendedorismo em Portugal;
- Comparar as motivações de potenciais (jovens) e atuais empreendedores, relativamente à origem das ideias e à percepção da importância da equipa e do receio de falhar.

De entre vários elementos possíveis de analisar, pretendeu-se observar de que forma elementos interiores (como a equipa ou a motivação) ou exteriores (como incentivos ao empreendedorismo), ao negócio podem ter influência na identificação de oportunidades, operacionalização ou na gestão do receio de falhar (Figura 1.1).

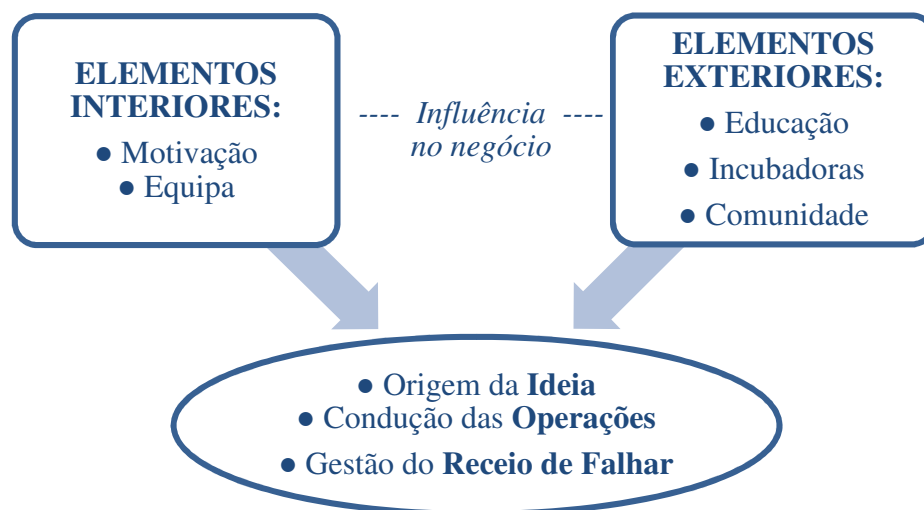


Figura 1.1 - Esquematização dos principais objetivos de estudo

Tratando-se o empreendedorismo de um assunto que tem vindo a ser analisado ao longo de muitos anos e que continua a ser alvo de estudo, o objetivo não foi criar uma nova teoria mas sim relacionar conceitos existentes, dando um contributo para o tema e apresentando sugestões futuras de investigação.

1.3. Metodologia

Para atingir os objetivos, enunciados definiu-se uma metodologia estruturada em cinco fases.

Numa primeira fase procedeu-se a uma recolha detalhada de informação acerca dos estudos já existentes na área do empreendedorismo e criação de negócios, com destaque para os temas relativos a influenciadores da atividade empreendedora (contextos económico, social e cultural, receio de falhar) e relativos à origem (motivações) e desenvolvimento (equipas, operações) de uma ideia de negócio. Tratou-se de uma fase decisiva na definição do contexto em que a dissertação foi realizada, neste caso, o contexto português. Atendendo ao elevado número de documentos científicos encontrados e analisados, são apenas referidas as obras com um horizonte temporal mais antigo cuja consulta é considerada relevante na área ainda hoje. Esta fase inicial da presente investigação visa, não só fornecer as bases para o restante trabalho a desenvolver mas também identificar a viabilidade e utilidade do tema. Foi também contemplado nesta fase o contacto com especialistas na área.

Na segunda fase, descreveu-se detalhadamente o desenvolvimento da abordagem de investigação e os pressupostos para a elaboração dos inquéritos e das entrevistas, e para a seleção das amostras, procurando estabelecer relações com a literatura existente.

A terceira fase consistiu na validação da abordagem através da aplicação, faseada, de inquéritos e entrevistas a estudantes da FCT-UNL e empreendedores de sucesso, respetivamente. Os principais objetivos dos inquéritos foram os de avaliar a perceção que os jovens têm face ao empreendedorismo e identificar motivações e receios face ao mesmo. Tendo por base a sua experiência, foram entrevistados (presencialmente ou eletronicamente) seis empreendedores com o objetivo de identificar as suas motivações, receios e de que formas podem ser ultrapassados.

A quarta fase consistiu na análise dos resultados da validação da abordagem de investigação. Para uma melhor compreensão, o esquema da Figura 1.2 sintetiza as quatro fases constituintes do desenvolvimento e aplicação da abordagem metodológica.

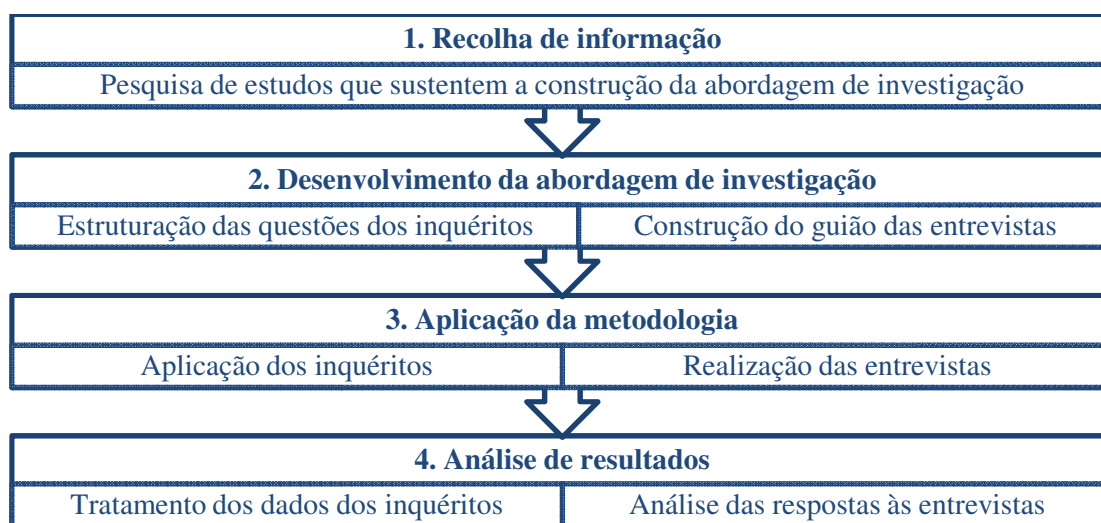


Figura 1.2 - Síntese da metodologia de desenvolvimento da abordagem de investigação

Por fim, na quinta fase, após a realização de uma revisão da literatura aprofundada, da aplicação da abordagem metodológica e discussão dos resultados, construiu-se um esquema ilustrativo de uma forma auxiliar de analisar o processo empreendedor.

Este estudo contemplou ainda uma vertente de envolvimento e dedicação pessoais, através da participação na academia de empreendedorismo *Starters Academy*, participação no *workshop Business Model Generation* com Alexander Osterwalder, sobre modelos de negócio, e em eventos relativos ao empreendedorismo. Estas atividades permitiram conhecer, em primeira mão, a realidade empreendedora, as experiências de outros empreendedores e quais as barreiras ou os facilitadores.

1.4. Estrutura

A presente dissertação, com o título *Empreendedorismo: uma contribuição para a compreensão dos fatores que afetam o seu sucesso*, está dividida em seis capítulos que se relacionam conforme ilustrado na Figura 1.3.



Figura 1.3 - Estrutura da dissertação

No **capítulo 1** é feita uma contextualização do tema a ser estudado e são apresentados os objetivos e uma breve descrição da metodologia que regeram a presente dissertação.

No **capítulo 2**, para uma melhor compreensão da envolvente onde a dissertação foi realizada, é feita uma apresentação de dados quantitativos e linhas de pensamento relativamente ao empreendedorismo: qual a evolução da sua definição; compreensão dos fatores que o influenciam; impactos. É também abordado o conceito do processo empreendedor, a origem das ideias e das equipas, os requisitos para uma correta execução e o fenómeno do receio de falhar. No fim deste capítulo é feita uma breve reflexão sobre a revisão da literatura. Este capítulo é a fonte de informação para os três capítulos seguintes.

No **capítulo 3**, apresenta-se a metodologia com informação detalhada quanto à construção das ferramentas quantitativa e qualitativa, inquéritos e entrevistas, respetivamente, feita com base na informação obtida no capítulo 2.

No **capítulo 4**, apresentam-se a análise das respostas obtidas nos inquéritos e nas entrevistas, recorrendo a comparações com a literatura quando oportuno.

No **capítulo 5**, relacionam-se as respostas entre si (quantitativas e qualitativas) e ainda com a literatura. São também evidenciadas neste capítulo algumas limitações do estudo detetadas.

No **capítulo 6**, é apresentado um apanhado de tudo o que foi feito anteriormente, procurando estabelecer uma relação entre os objetivos apresentados anteriormente e os resultados obtidos.

No capítulo da **Bibliografia**, apresentam-se as referências consultadas no decorrer da dissertação.

Nos **Anexos** estão compilados os documentos de apoio ao corpo da dissertação que permitem uma análise mais detalhada, como por exemplo, os guiões de inquéritos e de entrevistas (em português e inglês), as respostas completas dos entrevistados e o processo proposto, com uma disposição que pode facilitar a leitura.

2. Criação de Negócios

No presente capítulo é feita a revisão da literatura relativa aos principais temas abordados na dissertação e que servem de base à metodologia e à discussão de resultados.

2.1. O Empreendedorismo

O empreendedorismo (*entrepreneurship*) é há muito motivo de reflexão e debate, tendo as últimas décadas sido tanto emocionantes quanto frustrantes para quem tem interesse pelo tema (Swedberg, 2007). Apesar de se tratar de um fenómeno muito falado e de reconhecida importância no contexto económico dos países, não existe consenso quanto à sua definição. Têm sido várias as diferenças apontadas por parte de investigadores que têm confrontado o assunto durante anos (Ahmad e Seymour, 2008). Apresentam-se algumas considerações sobre o tema com base em literatura existente. Pretende-se evidenciar o interesse numa área que ainda hoje motiva revisões (Aspromourgos, 2010; Croitoru, 2012) de documentos e estudos antigos.

Referem-se também os fatores que influenciam a atividade empreendedora, apresentando alguns estudos que revelam a génese do reconhecimento das oportunidades de negócio por parte do empreendedor e o seu desenvolvimento de modo a tornar uma ideia num novo negócio.

2.1.1. Origem do Conceito

Atualmente, não é raro uma pesquisa sobre determinado tema começar com a consulta de fontes de informação, de fácil, acesso na *internet*. Podem-se procurar definições num dicionário *online*, que apresenta empreendedorismo com sendo “o processo dinâmico realizado pelo indivíduo que, por iniciativa ou vontade própria, procura identificar e implementar ideias inovadoras, consideradas como oportunidades de negócio” (Infopédia, 2015).

Acontece que, muito antes de a *internet* existir, já se falava de empreendedorismo recorrendo-se sobretudo ao termo empreendedor (e às suas características) para definição do primeiro. Segundo Cantillon (1755), os empreendedores são aqueles que compram no presente a um certo preço e vendem a um valor incerto no futuro. O empreendedor é um portador de incerteza. O trabalho de Cantillon é frequentemente mencionado na literatura sobre a história da economia e sobre empreendedorismo como sendo a origem desta teoria.

Com o passar dos anos foram sendo detetadas limitações, como a ausência do termo inovação nos seus textos, aspeto decisivo do empreendedorismo dos tempos modernos (Aspromourgos, 2010). Muitos economistas e investigadores, incluindo Adam Smith, Jean Baptiste Say ou Frank Knight, elaboraram o trabalho de Cantillon, adicionando o termo liderança mas não incluindo (em alguns casos) elementos importantes do empreendedorismo como risco e lucros (Ahmad e Seymour, 2008).

Foi após a definição de empreendedor de Schumpeter (1934) que se popularizou uma interpretação de empreendedorismo mais moderna, a par com o termo inovação. Um empreendedor é o inovador que implementa mudanças empreendedoras nos mercados, podendo estas assumir a forma da: introdução de um produto novo ou melhoria da qualidade de um existente; introdução de um novo método de produção; criação de um novo setor de mercado; aquisição de uma nova fonte de abastecimento de peças ou matérias-primas; ou melhoria de processos de gestão existentes. Associa-se empreendedorismo com inovação do ponto de vista dos negócios, através da identificação de oportunidades de mercado e utilização de métodos inovadores para as explorar (Ahmad e Seymour, 2008).

Segundo Carland *et al.* (1984), Schumpeter (1934) esteve entre os primeiros a identificar o empreendedor como uma entidade digna de ser estudada, distinta de gestores e outros donos de negócios. Segundo Moroz e Hindle (2011), não existe uma teoria generalizada quanto ao empreendedorismo mas muitas das definições propostas cingem-se à definição de empreendedores e, por sua vez, às atividades que desenvolvem. Para Swedberg (2007), de todas as teorias que existem sobre empreendedorismo, a de Schumpeter (1934) é a mais promissora e inspiradora (para realização de outros estudos) que existe. A visão sobre o fenómeno económico descrito neste trabalho tem sobrevivido ao longo dos anos graças ao seu foco específico em fatores endógenos da economia (Croitoru, 2012), levando outros a rever estudos e desenvolver modelos novos. É o exemplo do *Schumpeterian Entrepreneurship*, modelo de empreendedorismo onde os fundadores de um novo negócio exploram da melhor forma possível as suas ideias graças à sua experiência profissional (Shane, 2000; Ohyama *et al.*, 2009).

Apesar de o termo inovação, tão importante para o empreendedorismo, ser incluído na sua definição, o empreendedor de Schumpeter não tem que ser, por exemplo, nem o dono do negócio nem alguém que é particularmente propenso ao risco (não tem que ser um traço inerente da pessoa uma vez que é uma característica que já está implícita na criação de um negócio). Alguns afirmam que o empreendedorismo reflete apenas a criação de uma nova organização e que qualquer indivíduo que começa um novo negócio é um empreendedor, mesmo aquele que não apresentar lucros (Ahmad e Seymour, 2008). Drucker (1985) é um deles e refere a inovação como sendo uma ferramenta específica do empreendedorismo, que pode ser ensinada como disciplina, e a forma como o empreendedor explora a mudança como uma oportunidade para criação de um novo negócio.

No que diz respeito a organizações internacionais que se têm debruçado sobre este tema, destaca-se a OECD composta por 30 países (Portugal incluído) e que tem por objetivo o trabalho em conjunto para responder aos desafios económicos, sociais e ambientais da globalização (OECD, 2009). Dos vários estudos que conduziu para enriquecer a informação existente sobre empreendedorismo, diferentes definições surgiram. O termo pode referir-se a indivíduos empreendedores que apresentam preparação e abertura para tomar riscos, com ideias novas ou inovadoras ou pode ser equiparado a *self-employment* (“trabalhar pode conta própria”). Pode ainda ser considerado um processo dinâmico de identificação de oportunidades económicas e atuação sobre estas, produzindo e comercializando bens ou serviços (Ahmad e Seymour, 2008; Shane, 2012).

Também a nível internacional destaca-se o projeto GEM que realiza, desde 1999, uma avaliação anual da atividade empreendedora, das aspirações e das dificuldades dos indivíduos num largo conjunto de países (Caetano, 2014). É atualmente o maior estudo (sob a forma de *surveys*) sobre dinâmicas empreendedoras do mundo, incidindo sobre 73 economias, incluindo Portugal (Singer *et al.*, 2015). O estudo é feito com a intenção de detetar a interdependência entre empreendedorismo e o desenvolvimento e crescimento económicos. Neste contexto, considera-se como empreendedorismo “qualquer tentativa de criar um novo negócio ou novo projeto de risco, tal como *self-employment*, uma nova organização ou a expansão de um negócio existente, por parte de um só indivíduo, de um grupo deles (equipa) ou de um negócio já estabelecido” (Reynolds *et al.*, 1999; p 17).

A informação que o GEM fornece dá provas de ser de extrema relevância e confiança (Colovic e Lamotte, 2015) sendo utilizada por vários autores e organizações internacionais, como a Comissão Europeia. O empreendedorismo é referido como uma atitude (*mindset*) uma vez que diz respeito à motivação e capacidade de identificar uma oportunidade e de a concretizar, com o objetivo de criar valor ou obter sucesso económico, i.e., lucro (Commission of the European Communities, 2003).

Trata-se do processo para criação e desenvolvimento de uma atividade económica cruzando criatividade, inovação e tomada de riscos com gestão, dentro de uma nova organização ou de uma já existente (EUROSTAT, 2012), conhecido também por *intrapreneurship*. Morris *et al.* (2000) afirmam que pode ser aplicado a uma variedade de contextos, entre eles a criação de novas empresas, o crescimento orientado de pequenas empresas, grandes empresas já consolidadas, organizações não lucrativas e organizações governamentais. Para uma ideia de negócio ser bem-sucedida é necessário adaptar a empresa e otimizar o seu desenvolvimento durante as diferentes fases do seu ciclo de vida. Tal implica a existência de estratégia e ambição para o negócio, a realização de escolhas e tomadas de decisão.

Apesar de não ser o único existente (Busenitz *et al.*, 2003), o estudo de Shane e Venkataraman (2000), que se foca no potencial e legitimidade do empreendedorismo como uma área de investigação, é frequentemente referido na literatura (Fletcher, 2006; Ahmad e Seymour, 2008; Gries e Naudé, 2011).

O empreendedorismo é considerado um campo que envolve o estudo de fontes de oportunidades, um processo de descoberta, avaliação e exploração das mesmas e destacam a importância de haver uma estrutura que ajuda a compreender (e não necessariamente prever) as relações entre os fatores que influenciam o empreendedorismo (contexto económico, social, cultural ou político em que os empreendedores estão inseridos) e a atividade empreendedora (Shane e Venkataraman, 2000).

Este é um termo frequentemente associado à palavra empreendedorismo. No GEM uma das componentes de análise de resultados diz respeito à atividade empreendedora. Esta análise “debruça-se sobre vários parâmetros associados à criação e cessão de negócios, dando origem ao principal índice criado e monitorizado pelo GEM – a *Taxa de Atividade Empreendedora Early-Stage Total (TEA)* – que mede a proporção de indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 64 anos envolvidos na criação e gestão de negócios que proporcionaram remunerações por um período de tempo até três meses (negócios nascentes) ou por um período de tempo entre os três e os 42 meses (negócios novos)” (Caetano, 2014; p X).

O empreendedorismo é definido como sendo o fenómeno associado à atividade empreendedora que por sua vez é definida como sendo “ação humana empreendedora na busca de geração de valor através da criação ou expansão de uma atividade económica, graças à identificação e exploração de novos produtos, processos e mercados” (EUROSTAT, 2012; p 15). Esta é também a definição assumida no *OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators Programme (EIP)*, um programa que cria indicadores para avaliação da atividade empreendedora de cada país que se trata da primeira tentativa levada a cabo para recolher informação sobre o empreendedorismo com base em dados estatísticos governamentais.

Em OECD (2015) acrescenta-se ainda que o empreendedorismo é um fenómeno que se manifesta ao longo de toda a economia e de diferentes formas, com vários desfechos possíveis e que pode não estar exclusivamente associado ao sucesso do ponto de vista financeiro. As organizações, mesmo as mais maduras, estão cada vez mais alerta para a sustentabilidade, ou seja, para a necessidade de haver um equilíbrio entre as questões económicas, ambientais e sociais. O empreendedorismo consiste em reinventar o mundo onde nada é estático (Cone, 2007 em Agharian, 2013).

Para Kaufmann e Dant (1999), apesar de haver uma grande variedade de perspetivas assumidas, a identificação de aspetos únicos do empreendedorismo é melhor que uma única definição do conceito, que caracterize se um negócio é ou não considerado empreendedor. Existe muita literatura sobre o tema mas continua a haver espaço para novas considerações sobre o mesmo, sobretudo porque o mundo (económico, social) está em constante mudança e o empreendedorismo está sujeito a essas alterações, como será analisado de seguida.

2.1.2. Fatores e Condições Estruturais do Empreendedorismo

O ambiente empresarial pode ser encarado como um espaço onde fatores, indivíduos e processos coexistem e criam condições para o empreendedorismo (Tausl Prochazkova *et al.*, 2015). A atividade empreendedora, a formação de novos negócios, são consideradas promotoras da inovação e de crescimento da economia. Como tal também estão por trás das grandes desigualdades que se observam no desempenho económico dos países. Gianneti e Simonov (2004) procuram compreender os motivos que estão por trás das diferenças que existem na atividade empreendedora.

Como um fator influenciador do comportamento dos empreendedores são destacadas as suas **características pessoais**. Pessoas com baixos salários (incluindo desempregados) podem apresentar uma maior tendência para apostar no empreendedorismo, na lógica do *self-employment*. No que diz respeito à formação de cada um, não existe consenso quanto à vantagem de ter mais ou menos estudos pelo que, em última instância, depende do setor em que o novo empreendimento se insere (Gianneti e Simonov, 2004).

Em algumas definições de empreendedorismo fala-se de risco. Aqueles que apresentam maior aversão ao risco têm uma maior tendência para se tornarem trabalhadores por conta de outrem enquanto aqueles que estão mais à vontade com o risco e a incerteza, apresentam fortes probabilidades de se tornarem empreendedores (Kihlstrom e Laffont, 1979). A idade aparenta estar mais relacionada com a acumulação riqueza do que com a propensão para a tomada de riscos.

Outro fator que tem impacto na vontade de apostar no empreendedorismo é o nível de desenvolvimento e o **contexto económico** em que o empreendedor se insere (Wennekers *et al.*, 2008 em Brás e Soukiazis, 2014). Este contexto pode ser caracterizado por regulamentação governamental dos países ou legislação e impostos aí aplicados sendo que, perante um país com mais taxas e burocracia, existe menor propensão a enveredar pela via empreendedora (Gianneti e Simonov, 2004). O desemprego também contribui para a caracterização do contexto económico e a influência que tem na motivação de um novo negócio é discutível. Martinez-Granado (2002) afirma que alguém desempregado tem à partida maior probabilidade de se tornar trabalhador por conta própria.

Os custos que estão associados ao início de atividade também têm impacto na decisão, no entanto, não limitam de forma definitiva o futuro empreendedor. Segundo Storey e Johnson (1987), os incentivos económicos à criação de novos negócios em zonas com elevado desemprego diminuem uma vez que este se traduz numa menor procura agregada.

O desemprego pode também estar associado a outro fator que pode influenciar a decisão do empreendedor, o do **contexto social** em que se inserem. Num país, numa comunidade, existem normas sociais, estigmas que podem ser associados às decisões de cada um. Numa economia em que o desemprego apresenta valores não muito elevados, a decisão de enveredar pela via do

empreendedorismo pode não ser bem aceite ou julgada pela comunidade em que o possível empreendedor se insere, optando então por procurar um emprego, mesmo que esse processo seja moroso e a remuneração baixa (Lindbeck *et al.*, 1999).

Outro elemento determinante do contexto social é o estigma associado ao insucesso, o “medo de falhar” (*fear of failure*). Segundo Landier (2005) ou Wagner (2005), pode representar um atraso na opção de enveredar pelo empreendedorismo. Também analisando o impacto que este receio do insucesso tem no início de um novo negócio, Ardagna e Lusardi (2008) associam-no mais às características do empreendedor e não à vertente social deste fator. Independentemente dessa associação, Verheul *et al.* (2010) afirmam que a formação na área do empreendedorismo pode reduzir a probabilidade de insucesso na tentativa de abrir um negócio

Estes são alguns exemplos de fatores que caracterizam as condições (pessoais e externas) em que o empreendedor se encontra para tomar as suas decisões (Gianneti e Simonov, 2004). É da maior importância compreender o contexto onde podem ser identificadas oportunidades e onde os possíveis empreendedores pensam atuar (Kessler e Frank, 2009 em Costa *et al.*, 2015).

Analisa-se então a forma como um projeto tão reconhecido, abrangente e duradouro como o GEM faz a caracterização destes fatores. A *Estrutura conceptual do GEM* (Figura 2.1) é o culminar de anos de revisão de literatura e dos resultados obtidos nos seus *surveys*. Observa-se como é que os contextos social, cultural e político e o *Perfil de Empreendedorismo* podem contribuir para o crescimento económico nacional (sob a forma de criação de emprego, inovação e valor social). Observam-se ainda as relações entre valores sociais, atributos pessoais e a atividade empreendedora que definem o *Perfil de Empreendedorismo*.

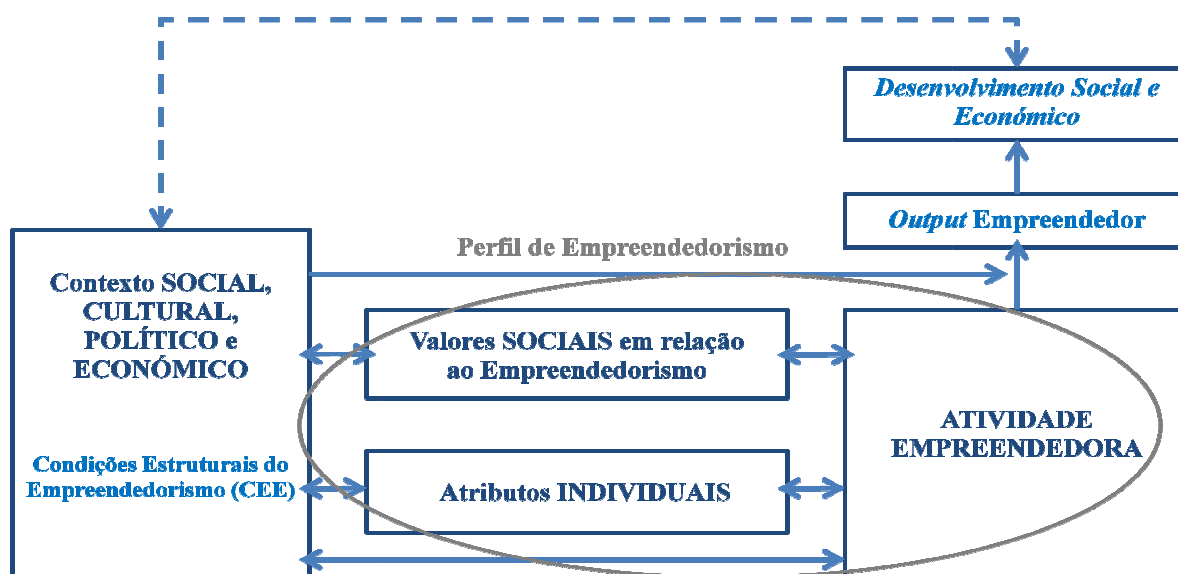


Figura 2.1 - Estrutura conceptual do GEM revista
(Adaptado de Singer *et al.*, 2015)

As Condições Estruturais do Empreendedorismo (CEE) são componentes importantes na caracterização do ecossistema do empreendedorismo e constituem a fonte necessária de recursos, incentivos, mercados e instituições de suporte à criação e desenvolvimento de novos negócios (Singer *et al.*, 2015). Estas nove condições contribuem portanto para a caracterização dos contextos social, cultural, político e económico (bloco à esquerda da Figura 2.1) em que o empreendedor se insere (Tabela 2.1).

Tabela 2.1 - Principais condições estruturais do GEM
(Adaptado de Caetano, 2014 e Singer *et al.*, 2015)

| Condições Estruturais do Empreendedorismo (CEE) | |
|---|--|
| 1 | Apoio Financeiro – Disponibilidade de recursos financeiros – capital próprio e fundos de amortização de dívida – para PME (incluindo bolsas e subsídios). |
| 2 | Políticas Governamentais – Grau em que as políticas governamentais apoiam o empreendedorismo. a) Empreendedorismo considerado um elemento económico relevante; b) Aplicação de impostos ou regulamentações com impacto neutro ou encorajador para novas e PME. |
| 3 | Programas Governamentais de Empreendedorismo – Existência e qualidade de programas que assistem diretamente PME a todos os níveis governamentais (nacional, regional, municipal). |
| 4 | Educação no Empreendedorismo – Grau em que a formação sobre a criação ou gestão de PME é incluída no sistema de educação a) na escola básica ou secundária b) na escola pós secundária (ensino superior, ensino profissional, etc.). |
| 5 | Transferência de I&D – Grau até onde a I&D a nível nacional conduz a novas oportunidades comerciais, assim como o nível de acesso por parte de PME. |
| 6 | Infraestrutura Legal e Comercial – A existência de direitos de propriedade, aconselhamento comercial, contabilístico e legal e de instituições que apoiam e promovem as PME. |
| 7 | Regulamentação de entrada – Condição contempla a componente da a) dinâmica do mercado, o nível de mudança anual nos mercados e b) abertura do mercado, o nível até ao qual é fácil uma empresa nova entrar em mercados já existentes. |
| 8 | Infraestruturas físicas – Facilidade de acesso a infraestruturas físicas (comunicação, transportes, espaço e instalações e matérias-primas) a um preço que não seja discriminatório contra PME. |
| 9 | Normas Culturais e Sociais – Grau em que as normas sociais e culturais vigentes permitem ou encorajam iniciativas individuais que levam a novas formas de fazer negócio e atividades económicas que podem, potencialmente, contribuir para uma maior distribuição da riqueza e do rendimento. |

Complementarmente à Tabela 2.1, pode considerar-se ainda um leque de fatores de negócio (*business factors*) relacionados com a envolvente económica, que determinam de alguma forma a *performance* empreendedora, tais como regulamentações do mercado de trabalho ou de falência, taxa de difusão tecnológica ou regime de patentes (EUROSTAT, 2012)

No que diz respeito aos valores sociais em relação ao empreendedorismo (Figura 2.1), estes incluem a forma como a sociedade valoriza o empreendedorismo como uma boa escolha profissional, se os empreendedores possuem um alto estatuto social e a forma como a atenção dada pelos meios de comunicação social ao empreendedorismo contribui (ou não) para o desenvolvimento de uma cultura

empreendedora (Singer *et al.*, 2015). Os empreendedores são os *drivers* do mercado económico e os seus sucessos geram riqueza, emprego e oferecem diversidade de escolha, aos consumidores em particular e à sociedade em geral, pelo que a perceção que esta tem relativamente à área não pode ser descurada.

A integração de medidas que revelem que há consciencialização das empresas para questões ambientais e sociais pode potenciar o sucesso das mesmas (Commission of the European Communities, 2003) e a forma como são reconhecidas pela sociedade. Se medidas desta natureza forem implementadas no método de trabalho desde cedo, o empreendedorismo pode expandir o seu poder para mudar mentalidades e ideias que existem associadas à área.

Os atributos individuais (Figura 2.1) incluem fatores demográficos, tais como idade, género e localização e fatores psicológicos. Estes incluem as perceções de oportunidades ou capacidades (ou competências) que representam, respetivamente, a percentagem de indivíduos (de 18-64 anos de idade envolvidos em qualquer estado de desenvolvimento da atividade empreendedora) que veem boas oportunidades para começar um negócio na zona onde vivem e que acreditam ter os requisitos e conhecimento necessários para criar um novo empreendimento (Singer *et al.*, 2015).

Tal como Ardagna e Lusardi (2008) o GEM também associa o receio de falhar às características de cada um e define como sendo “a percentagem de indivíduos, de 18-64 anos de idade envolvidos em qualquer estado de desenvolvimento da atividade empreendedora), que afirmam que o receio de falhar os impediria de começar um negócio” (Singer *et al.*, 2015; p 24). Os atributos pessoais incluem ainda os aspetos motivacionais, as intenções empreendedoras, ou seja, se o empreendimento surge por necessidade ou por identificação de uma oportunidade, se surge como uma forma de melhoria de algo que já existe, por exemplo.

O empreendedorismo de oportunidade é “aquele que resulta do desejo de aproveitar, por iniciativa própria, uma possibilidade de negócio existente no mercado, através da criação de uma empresa” (Caetano, 2014; p 26). O empreendedorismo de necessidade é aquele que “resulta da ausência de outras oportunidades de obtenção de rendimentos (nomeadamente, através do trabalho dependente) que leva os indivíduos à criação de um negócio, dado considerarem não possuir melhores alternativas” (Caetano, 2014; p 26). São ainda considerados os empreendedores motivados pela melhoria que “são aqueles que iniciaram um negócio ou porque queriam ganhar mais dinheiro ou porque queriam ser mais independentes” (Singer *et al.*, 2015; p 40).

Como já havia sido referido anteriormente, a atividade empreendedora pode ser um termo determinante na definição de empreendedorismo. Como se constatou no presente capítulo, elementos externos ao empreendedor e as suas características pessoais podem influenciar esta atividade. O GEM foca-se, não apenas nos elementos que a influenciam mas também na medição dos seus resultados.

2.1.3. Os Impactos do Empreendedorismo

As políticas da Comissão Europeia relativas ao empreendedorismo estão fortemente enraizadas no apoio a PME (EUROSTAT, 2012). Estas são o suporte principal da economia europeia representando 99% de todos os negócios da UE. A CE considera, não só as PME como o empreendedorismo, essenciais para o crescimento económico, inovação, criação de emprego e integração social na UE (European Commission, 2015).

Viu-se que são vários os elementos que influenciam o empreendedorismo, que o caracterizam e que têm importância na decisão de ser empreendedor. O interesse na área pode ser retratado de formas distintas e os estudos recaem também sobre os impactos que o empreendedorismo tem.

Para além do trabalho realizado, individualmente, por economistas e investigadores, com fins académicos, existem colaborações e programas reconhecidos que estudam o empreendedorismo (ex.: CE, OECD/EIP, GEM, EUROSTAT) e estabelecem métricas para caracterizar a atividade empreendedora. Estudos como estes evidenciam a importância do tema para a economia de cada país e os seus potenciais benefícios.

O empreendedorismo assume grande importância devido à variedade de impactos que causa. Contribui para a criação de emprego e pode ainda promover a coesão social e económica de regiões que tendem a desenvolver-se a um ritmo mais lento, através da estimulação da atividade económica, criação de postos de trabalho, dando resposta a situações de desemprego (EUROSTAT, 2012).

Novas iniciativas empreendedoras impulsionam ainda a produtividade uma vez que aumentam a pressão competitiva, forçando outras empresas a reagir, aumentando a sua eficiência ou introduzindo alguma forma de inovação. Tal pode ocorrer ao nível de processos, produtos, serviços ou mercados, aumentando a força competitiva das economias e os benefícios para os clientes (EUROSTAT, 2012).

Para além de conduzir à riqueza e ao estatuto, o empreendedorismo promove também o potencial pessoal uma vez que permite que se atinjam objetivos como a independência ou a liberdade, que novos desafios sejam assumidos (Commission of the European Communities, 2003). No seu estudo sobre as “consequências inesperadas” do empreendedorismo, Minniti e Koppl (1999) acrescentam que empreendedores de sucesso podem servir de exemplo para outros, causando um potencial aumento da atividade empreendedora, o que reforça os impactos na economia.

Numa escala maior o empreendedorismo pode permitir que, desde uma fase inicial do negócio se abracem preocupações como a responsabilidade social e as questões de sustentabilidade que, em empresas de maior dimensão, pode implicar processos morosos de mudança de mentalidades. A prática do “empreendedorismo responsável” pode trazer importantes impactos para a sociedade (Commission of the European Communities, 2003).

A UE reconhece que o empreendedorismo tem uma importância tal que influencia um conjunto abrangente de políticas tais como o Emprego e Crescimento ou Inovação e Investigação (EUROSTAT, 2012).

A Investigação Académica é apontada pela OECD como um elemento importante na caracterização do empreendedorismo (Figura 2.2) porque analisa informação medida para apresentar resultados que contribuem para a definição de políticas, que se inserem e aplicam numa sociedade (EUROSTAT, 2012).



Figura 2.2 - Ciclo de moldagem do empreendedorismo
(Adaptado de EUROSTAT, 2012)

Pode-se considerar que a observação e medição passam pela criação de indicadores e recolha de informação sobre os mesmos. Como já se constatou, a própria definição de empreendedorismo não é algo consensual e o mesmo se pode dizer quanto a estes indicadores, ao ponto de não existir uma métrica única para empreendedorismo. Isto deve-se ao facto não haver apenas um objetivo de medição mas sim vários distintos (EUROSTAT, 2012).

Ács e Szerb (2010) propõem o *Global Entrepreneurship and Development Index* (GEDI) como indicador unificador do empreendedorismo mas, mesmo a sua definição, implica a relação de várias variáveis e sub-variáveis. Como tal é vantajosa a existência de uma estrutura que conduza a decisões informadas e criação de políticas adequadas aos contextos de aplicação (EUROSTAT, 2012).

O ecossistema empreendedor sofre mudanças pelo que a formação destas políticas deve seguir uma orientação empreendedora, atendendo a aspetos económicos, sociais, psicológicos, entre outros (Tausl Prochazkova *et al.*, 2015).

Assim, tendo presente a Estrutura conceptual do GEM revista (Figura 2.1) e as CEE (Tabela 2.1) torna-se mais fácil a compreensão dos três fluxos identificados pela OECD para caracterizar a estrutura de indicadores para o empreendedorismo (Figura 2.3).

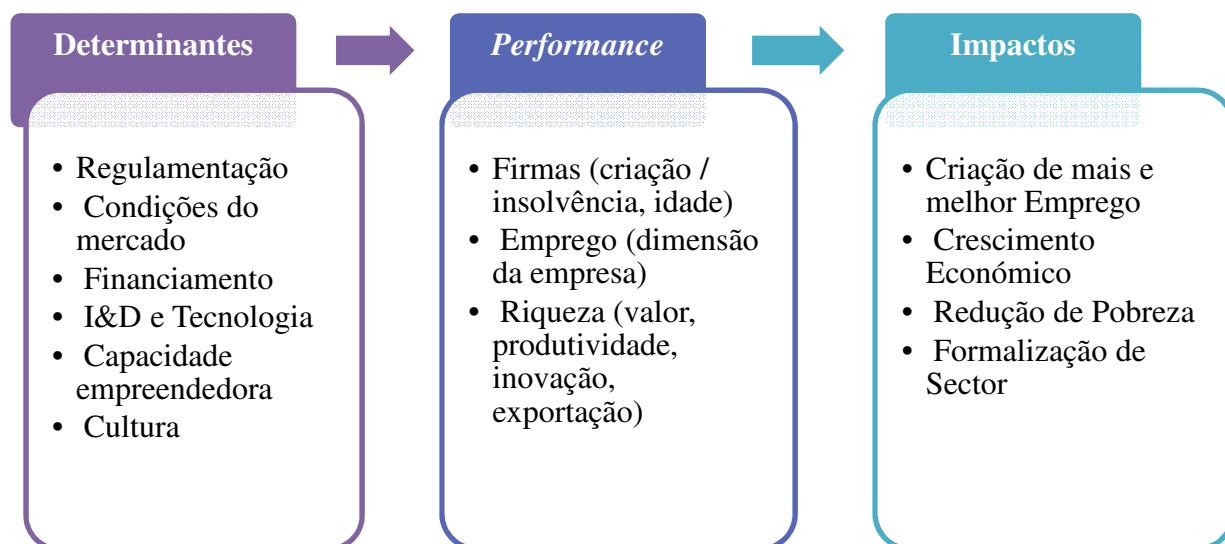


Figura 2.3 - Indicadores de empreendedorismo da OECD (Determinantes, *Performance* e Impactos)
(Adaptado de EUROSTAT, 2012)

Para análise do esquema anterior considera-se que os Determinantes refletem os fatores chave que afetam a *Performance* empreendedora. Podem ainda observar-se semelhanças entre estes e as condições apresentadas, mais detalhadamente, na Tabela 2.1 das CEE.

A *Performance* empreendedora reflete os indicadores-alvo que os decisores políticos julgam causar efeitos em objetivos (Impactos) económicos e sociais (EUROSTAT, 2012). Mais ainda, Ahmad e Hoffman (2008), que também estão na base desta estrutura, defendem que se as medidas políticas (sugeridas na Figura 2.2) forem introduzidas ao nível dos fatores determinantes, vão estimular o aumento nos indicadores de *performance* que influenciam objetivos políticos finais.

Pode então considerar-se que estes Impactos refletem o valor criado pelos empreendedores e o empreendedorismo. Como já havia sido visto, a par da inovação, a criação de valor é um dos principais objetivos do empreendedorismo (Commission of the European Communities, 2003).

Para além dos principais objetivos políticos apresentados anteriormente, também o aumento da produtividade e competitividade das PME, o aumento de satisfação no trabalho e, consequentemente, a redução dos níveis de emigração de talentos, são exemplos de impactos onde o empreendedorismo tem influência (OECD, 2007).

Apesar de haver indicadores para a vertente dos impactos, os estudos de analistas e decisores políticos debruçam-se mais sobre os indicadores dos fatores determinantes e da *performance* dado que os indicadores de resultam sobretudo do cruzamento dos indicadores anteriormente referidos (Ahmad e Hoffman, 2008).

O EIP é exemplo disso reconhecendo no seu estudo a natureza multifacetada do empreendedorismo e focando-se precisamente nos indicadores dos fatores determinantes e de *performance*. Para além de analisar e comparar indicadores como a criação de negócios, insolvências, o *self-employment*, a dimensão das empresas (em número de empregados ou de valor criado), criação de emprego ou o acesso a financiamento (VC) ou ao mercado (barreiras comerciais), reconhece ainda que se podem encontrar motivações e pessoas empreendedoras em muitos negócios já existentes e que compreender a dinâmica que estes elementos têm na economia é tão importante quanto o entendimento dos impactos das *startups* ou do *self-employment* (OECD, 2015).

Atingir uma combinação de indicadores suficientemente precisa para definir se uma empresa vai ao encontro do que se entende por empreendedorismo, é algo ainda desafiante porque, da mesma forma que se podem encontrar motivações empreendedoras em empresas já existentes, nem todos os novos negócios são obrigatoriamente empreendedores, i.e., criam de valor através da identificação e exploração rápida de novos produtos, processos ou mercados (EUROSTAT, 2012).

2.1.4. O Contexto Português

Nos últimos anos, “Portugal beneficiou de assistência financeira em apoio a um programa de ajustamento económico, que abrangia igualmente a supervisão relativamente aos possíveis desequilíbrios e o acompanhamento das medidas de correção. Portugal continua a ser afetado por níveis muito elevados de dívida privada e pública, por uma vulnerabilidade do setor financeiro (...), por um acesso restrito das empresas ao crédito, por níveis muito elevados de desemprego e por pontos de estrangulamento nas indústrias de rede, nos serviços, nas profissões regulamentadas e na administração pública. Estas debilidades representam riscos para o crescimento económico e a estabilidade financeira, exigindo por conseguinte medidas estratégicas decisivas” (Comissão Europeia, 2015, p 1).

- **O Desemprego**

Há já vários anos que Portugal apresenta uma taxa de desemprego acima dos 12%, acima dos valores médios apresentados pelo coletivo de países da área Euro, tendo-se observado em 2014, uma maior taxa de emprego por parte de mulheres que de homens, comparando com os respetivos valores médios dos 28 países da UE (PORDATA, 2015). No fim de 2015, o IEFP registou uma subida no número de novas inscrições de desempregados, comparativamente ao mesmo período do ano anterior. Este aumento pode ser justificado com o findar de contratos de curto prazo, despedimentos e dificuldades em ingressar no mercado de trabalho após conclusão de estudos (Jornal Público, 2015).

O desemprego tem impactos não só a nível individual mas também na economia em que a pessoa desempregada está inserida. Há mais desmotivação e insegurança quanto ao futuro, pelo que há mais cuidado no momento de investir. Em cenários em que o desemprego apresenta níveis tão elevados e persistentes têm-se observado alterações na atuação face ao mesmo. Como se torna difícil suportar políticas sociais de caráter compensatório (ou de indemnização), tem-se observado uma evolução no sentido de uma atuação mais de ativação. O objetivo deixa de ser apenas o de suportar o desempregado durante o período em que procura um novo local de trabalho mas o de promover a inserção social e estimular uma participação ativa durante esse processo (Nogueira, 2009), podendo estes apoios institucionais contribuir para a criação do próprio emprego e, eventualmente, para outras pessoas (Nobre, 2011).

Relembra-se o papel do empreendedorismo como uma solução para este cenário, sendo que pode ser feita a distinção entre o empreendedorismo de necessidade e de oportunidade. O primeiro é induzido pela ausência de outras alternativas de emprego, orientando os potenciais empreendedores a optarem pela constituição de um negócio próprio. O último “reflete o desejo de materializar uma oportunidade de negócio” (GEM, 2004; p 9). Segundo Nobre (2011), estes termos possuem uma certa dinâmica uma vez que o empreendedor não tem que agir apenas com base numa motivação, podendo empreender por necessidade ou por oportunidade, dependendo da fase do negócio, por exemplo.

Independentemente das motivações que estão por trás da criação de um novo negócio é necessário garantir a sua viabilidade e sustentabilidade ao longo do tempo (Nobre, 2011). A constituição de negócios é algo relevante para a caracterização de uma economia mas também é pertinente olhar para os níveis de insolvências. São estes valores que podem alertar para a identificação de oportunidades de melhoria nos processos de criação de novos negócios, empreendedores ou não.

Quando se pretende criar um negócio é necessário ter ferramentas para evitar que este falhe e a obtenção destas ferramentas pode naturalmente ser melhorada se existirem apoios. As políticas para o empreendedorismo da CE estão fortemente relacionadas com o apoio a PME. Tem havido um foco grande em formas de prevenir que estas empresas declarem falência, no acesso a financiamento, na promoção do empreendedorismo junto de minorias étnicas e a população feminina e no apoio a *startups* promovendo parcerias com outras PME (EUROSTAT, 2012).

Mesmo com os esforços que se têm feito para a promoção do empreendedorismo, alguns decisores políticos ainda se defrontam com dúvidas quanto ao que se sente na Europa, como, por exemplo, sentir-se um grande interesse em começar um negócio mas haver poucas pessoas que verdadeiramente o tentam fazer ou haver um crescimento modesto das *startups* europeias (EUROSTAT, 2012).

- **O Cenário Empreendedor**

Para perceber melhor a situação portuguesa e europeia no tema do empreendedorismo é útil relembra o Capítulo 2.1.2. Na Figura 2.1, estão destacados os *valores sociais em relação ao empreendedorismo*, os *atributos individuais* e a *atividade empreendedora*. As relações assumidas pelo GEM entre estes três componentes da Estrutura Conceptual, contribuem para uma “melhor compreensão da energia empreendedora de uma economia” (Singer *et al.*, 2015; p 27).

Os valores sociais desempenham um papel importante na caracterização do comportamento dos indivíduos como sendo ou não empreendedores (Kwon e Arenius, 2010) e, por norma, os países europeus são os que apresentam os resultados mais baixos (Singer *et al.*, 2015). O GEM analisa se:

- a sociedade encara o empreendedorismo como sendo uma boa escolha profissional. Em economias menos desenvolvidas e com menos oportunidades de emprego, o empreendedorismo é melhor aceite como forma de carreira, ao contrário de algumas economias da UE, como Portugal, onde a perspectiva não é tão propícia à escolha de criar um negócio;
- aqueles que são bem-sucedidos na criação de um novo negócio possuem um estatuto elevado e reconhecido pela sociedade em que se inserem. Contrariamente aos países africanos e à América do Norte, é nos países da UE que menos se reconhece o valor de empreendedores bem-sucedidos, indicando a ausência de uma forte cultura empreendedora nessas economias;
- a atenção dada pelos meios de comunicação (*media*) aos casos de sucesso, contribui ou não para o desenvolvimento da cultura empreendedora nos países. Apesar de os países da UE

serem aqueles onde os *media* dedicam menos atenção ao empreendedorismo e a casos de sucesso, Portugal apresenta níveis acima da média europeia.

Se um país pretender ser mais proactivo e obter mais resultados no desenvolvimento de uma cultura empreendedora, devem ser implementadas políticas consistentes e programas de reestruturação do sistema de educação para o empreendedorismo sendo disponibilizadas, de forma transversal, ferramentas para o desenvolvimento de competências empreendedoras (Singer *et al.*, 2015). As universidades podem ter um papel relevante na educação para o empreendedorismo uma vez que esta dá noções aos jovens quanto à criação do seu próprio trabalho que podem levar ao reconhecimento desta opção como sendo uma boa escolha profissional e motivar a criatividade na exploração de oportunidades futuras (Fleming, 2005).

Não menos importantes são as informações relativas a atributos individuais tais como a perceção de oportunidades e de capacidades para atuar de forma empreendedora, o receio de falhar e as intenções empreendedoras. As perceções de oportunidades e de capacidades (ou competências) representam, respetivamente, a percentagem de indivíduos que veem boas oportunidades para começar um negócio na zona onde vivem e dos que acreditam ter os requisitos e conhecimento necessários para criar um novo empreendimento (Singer *et al.*, 2015). O receio de falhar (*fear of failure*) representa a percentagem de indivíduos que afirmam que este receio os impediria de começar um negócio (Singer *et al.*, 2015). As intenções empreendedoras referem-se aos aspetos motivacionais do início do negócio, à vontade de o fazer.

Geralmente, a perceção de capacidades para enveredar pelo empreendedorismo é superior à perceção de oportunidades, como se tem observado no caso português (Caetano, 2014; Singer *et al.*, 2015). Estas taxas tendem a decrescer à medida que aumenta o nível de desenvolvimento das economias. Em países da UE que têm vindo a sentir fortes dificuldades económicas, existe uma grande discrepância entre as duas perceções tendo, em 2014, a taxa das capacidades atingido o dobro da taxa de perceção de oportunidade, em Portugal (Singer *et al.*, 2015).

A vontade de querer realmente concretizar as intenções empreendedoras, é mais forte em economias menos desenvolvidas, contrariamente aos países que se focam sobretudo na inovação, o que confirma que há uma maior tendência para abrir negócios em locais onde existem poucas opções de emprego (Singer *et al.*, 2015). Os portugueses têm dado sinais de maior abertura ao empreendedorismo pelo que se deve apostar na redução do *gap* entre aqueles que acreditam ter as competências necessárias para criar um negócio e aqueles que contam realmente fazê-lo (Caetano, 2014).

Com níveis de desemprego como os que se registam em Portugal há tantos anos, seria de esperar que o empreendedorismo de necessidade predominasse face ao de oportunidade mas tem-se registado a posição contrária (GEM, 2011; Caetano, 2014). Apesar da crise, faz parte da categoria de países que possuem uma robustez económica e social suficientes para se encontrarem orientados para os temas da

inovação, dominando então o empreendedorismo motivado pela oportunidade, mas havendo sempre casos em que este se relaciona com o de necessidade (Singer *et al.*, 2015).

Já Brás e Soukiazis (2014) afirmam que, de uma forma geral, domina o empreendedorismo motivado por necessidade, associado a atividades por conta própria, que não acrescentam muito valor e que envolvem “trabalho menos qualificado e de menor duração” (p 20). Associam este tipo de empreendedorismo a atividades menos inovadoras sendo então o empreendedorismo de oportunidade relacionado com atividades e indivíduos mais qualificados e orientados para o progresso e inovação (Brás e Soukiazis, 2014).

Sugerem que, é condição necessária para aceder a apoios governamentais disponibilizados, ter sido despedido (Brás e Soukiazis, 2014), pelo que pode haver uma discrepância na definição do âmbito de empreendedorismo por necessidade. O GEM considera como sendo aquele que resulta da ausência de outras fontes de rendimento (Caetano, 2014), sem considerar o nível de habilitações ou das condições de trabalho anteriores, como é dado a crer por Brás e Soukiazis (2014). Independentemente da motivação por trás da criação de um negócio, o objetivo de uma economia deve ser disponibilizar emprego e riqueza para todos os seus cidadãos (Singer *et al.*, 2015).

O receio de falhar pode ser um forte inibidor para explorar oportunidades e transformar intenções empreendedoras em ações, i.e., levar a atividade empreendedora a cabo (Figura 2.4). Nos países mais desenvolvidos (motivados pela inovação), este receio é superior a economias com nível de desenvolvimento inferior. Exemplo disso é a UE onde este sentimento limita o empreendedorismo, apresentando os níveis mais elevados. No entanto, de 2013 para 2014, a média europeia diminuiu e Portugal acompanhou essa tendência, ao ponto de atingir um valor inferior ao da média europeia (Singer *et al.*, 2015).



Figura 2.4 - Ilustração do efeito inibidor do *fear of failure*

Relativamente à atividade empreendedora, a sua análise é feita com base em diferentes estados do ciclo de vida organizacional. No que diz respeito ao principal índice monitorizado pelo GEM, a TEA, que mede a proporção de indivíduos adultos que estão no processo de iniciar um negócio ou que já gerem um negócio por um período inferior a 42 meses, este está fortemente relacionado com o índice das intenções empreendedoras, i.e., maior em países menos desenvolvidos com tendência a diminuir

quanto mais evoluídas e orientadas para a inovação forem as economias. Os países da UE encontram-se, também nesta categoria, no fundo da tabela.

Outros indicadores a serem considerados são os da taxa de atividade empreendedora estabelecida, que diz respeito aos empreendedores que possuem um negócio há mais de 42 meses, e de descontinuação, que contabiliza os indivíduos que possuíam um negócio e que, no ano anterior à sondagem, o cessaram por diferentes motivos. Sobre estas três taxas (Figura 2.5), Portugal tem estado acima da média europeia (Singer *et al.*, 2015).

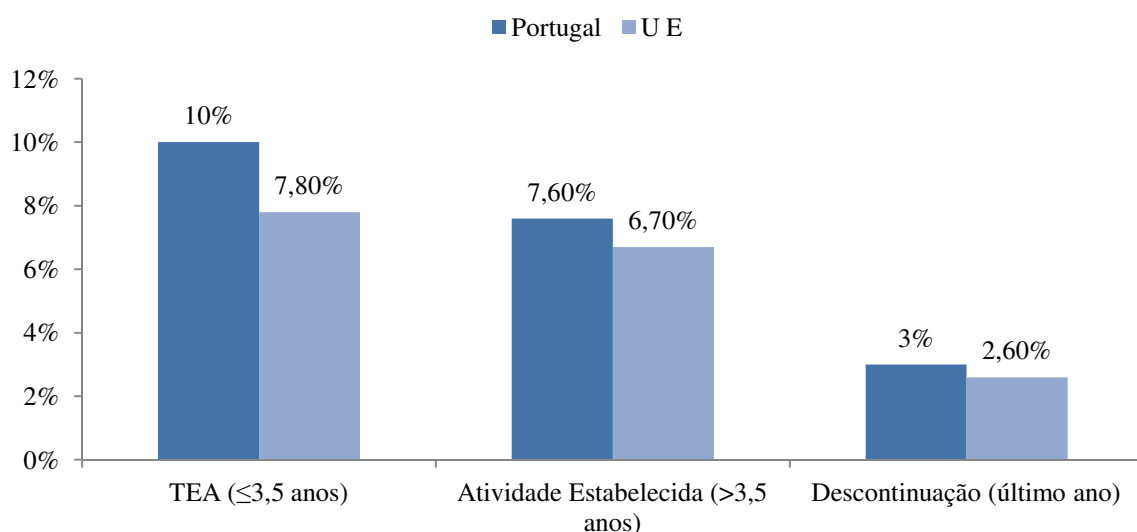


Figura 2.5 - TEA, taxas de atividade empreendedora estabelecida e de descontinuação em 2014 (Portugal e UE)
(Adaptado de Caetano, 2014 e Singer *et al.*, 2015)

Em 2014 verificou-se uma TEA de 10% em Portugal, o que significa que existem dez empreendedores *early-stage* (≤42 meses) por cada cem indivíduos em idade adulta. Em negócios estabelecidos por um período superior a 42 meses, por cada cem portugueses em idade adulta existem cerca de oito empreendedores estabelecidos (Singer *et al.*, 2015).

A TEA é superior à taxa de negócios estabelecidos o que indica que a maioria dos negócios consegue chegar aos três anos e meio de vida, padrão que não se regista apenas em Portugal. Existe uma pequena distinção entre estas taxas que surge com o nível de evolução das economias. Nas que estão mais orientadas para a inovação, o rácio entre a taxa de atividade empreendedora estabelecida e a TEA é superior ao obtido em economias menos desenvolvidas, ou seja, existe uma maior mortalidade de negócios nesses contextos, sem chegar aos 42 meses de vida (Caetano, 2014).

A taxa de descontinuação de negócios providencia também informação relevante sobre a atividade empreendedora de um país e sobre a sua dinâmica. Valores elevados (registados em economias menos desenvolvidas) podem indicar que existem graves problemas de gestão ou pouca preparação por parte das jovens empresas. Em países mais desenvolvidos tendem a obter-se valores mais baixos que podem

representar a ausência de um ecossistema favorável ao empreendedorismo, que apoie a rápida saída de um empreendimento que possa ter falhado e que facilite a entrada no mercado de novos negócios emergentes (Singer *et al.*, 2015).

Por fim mas não menos importante a caracterização dos contextos social, cultural político e económico pode ser feita com a ajuda das CEE (rever Tabela 2.1). Na Figura 2.6 é possível observar as condições relativas a 2014 (Singer *et al.*, 2015) dispostas de forma decrescente. Para fins de comparação, são também apresentados os valores conhecidos no período anterior (Caetano, 2014).

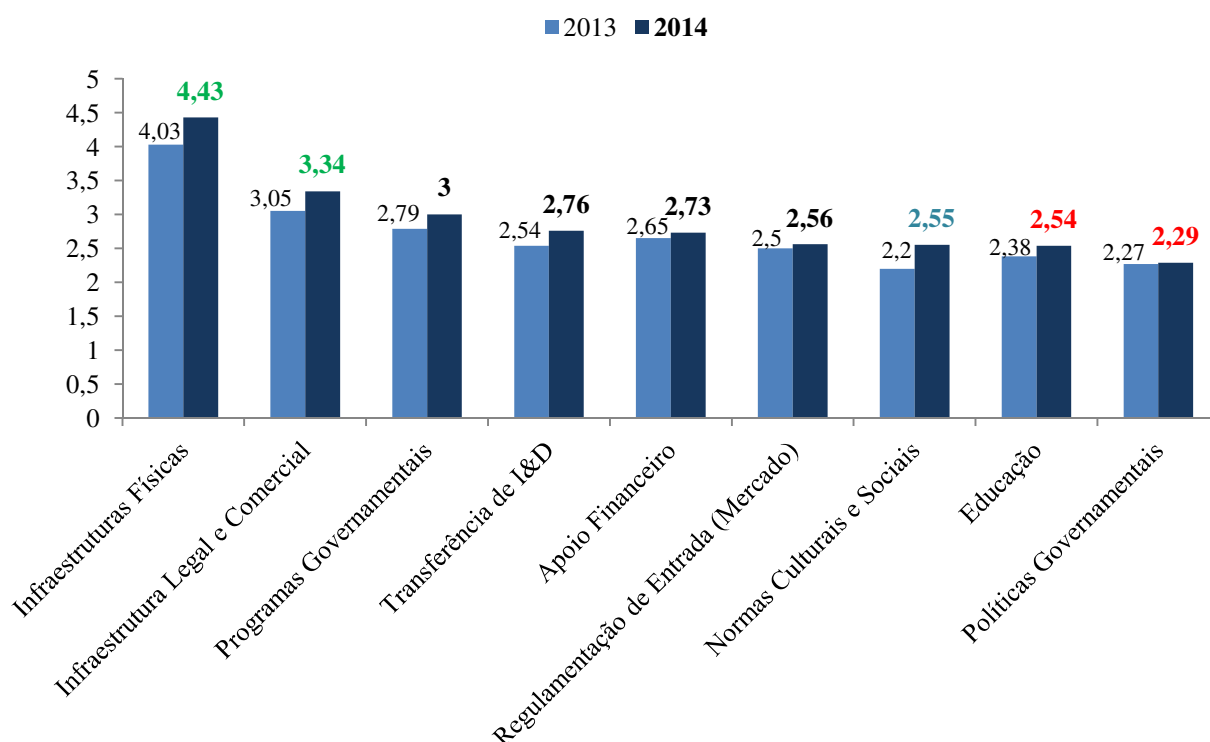


Figura 2.6 - Classificações médias das CEE em Portugal (2013 vs. 2014)
(Adaptado de Caetano, 2014 e Singer *et al.*, 2015)

As condições mais favoráveis mantiveram-se as mesmas. A facilidade de acesso a “Infraestruturas Físicas” (comunicação, transportes, espaço e instalações e matérias-primas) concedeu a esta condição a apreciação mais positiva por parte dos especialistas nacionais, que destacam a generalidade da infraestrutura existente no país como um catalisador do empreendedorismo. A condição “Infraestrutura Legal e Comercial” obteve uma apreciação favorável, designadamente no que diz respeito à oferta existente de serviços de apoio a empresas novas e em crescimento, bem como no acesso a serviços jurídicos e contabilísticos, com a ressalva para os custos que este aconselhamento implica. A contratação destes serviços é frequentemente considerada difícil de suportar, face à capacidade financeira das novas empresas (Caetano, 2014).

Entre as condições menos favoráveis encontram-se a “Educação para o Empreendedorismo”, por haver uma fraca inclusão de formação nos temas de criação e gestão de negócios em níveis de educação iniciais (superior e, com pior pontuação, básico e secundário) e por fim as “Políticas Governamentais”. Foi esta a CEE que obteve a apreciação menos favorável, sendo apontados o excesso de burocracia e a pesada carga fiscal como principais obstáculos ao fomento da atividade empreendedora no país. Se a economia de um país pretende atingir o seu potencial, cabe aos decisores políticos a criação urgente e precisa de políticas que suportem o rápido crescimento de *startups*, considerando que estas podem vir a ser importantes fontes de criação de emprego (Sarmento e Nunes, 2015).

De uma forma geral, no espaço de um ano, todas as CEE sofreram um aumento mas é interessante destacar a condição “Normas Culturais e Sociais” que registou uma melhoria de tal ordem que deixou de ser a condição menos favorável para o empreendedorismo em Portugal (Singer *et al.*, 2015), dando sinais de uma maior orientação da sociedade portuguesa para o tema (ANJE, 2015). Pode associar-se esta melhoria ao encorajamento das normas sociais e culturais para criação dos próprios negócios, ao aumento da cobertura por parte dos *media* para o tema do empreendedorismo.

Observa-se ainda o fenómeno dos *social media* em que a partilha de informação através de redes sociais potencia grandes mudanças culturais e se torna numa importante ferramenta para os empreendedores conhecerem os seus clientes e fornecedores (Jagongo e Kinyua, 2013). Portugal foi também palco do programa televisivo mundialmente conhecido *Shark Tank* onde ideias de negócio são apresentadas a potenciais investidores que, consoante o estado de desenvolvimento dessas ideias, o planeamento operacional e as perspetivas de crescimento, optam por investir e estabelecer uma parceria com os empreendedores candidatos.

Em algumas economias da zona Euro, a criação de empresas ainda apresenta valores abaixo dos níveis registados antes da crise que a economia mundial atravessa. No entanto, mesmo perante o seu agravamento, tem-se observado uma tendência crescente na criação de negócios, em períodos mais recentes, em países como a Austrália, Reino Unido, Dinamarca, Portugal e Suécia (OECD, 2015).

2.1.5. Os Incentivos

À semelhança do que acontece nos países orientados para a inovação, Portugal apresentou em 2014 uma taxa de descontinuação baixa, o que pode indicar a ausência de um ecossistema favorável ao empreendedorismo (Singer *et al.*, 2015). Apesar de Portugal apresentar níveis elevados de PME inovadoras, a qualidade do empreendedorismo precisa de melhorar (Szabo e Herman, 2014) e é necessário haver uma sociedade empreendedora vital e uma rede de suporte adequada (Ács e Audretsch, 2003 em Tausl Prochazkova *et al.*, 2015).

Devem ser ensinados os valores culturais e atitudes ligados ao empreendedorismo para serem dadas, desde cedo, ferramentas para o sucesso (Saraiva e Paiva, 2014). A análise das CEE (Figura 2.6) pode ajudar a fazer uma triagem relativamente aos esforços feitos para melhorar as características do ecossistema em que o empreendedorismo se insere em Portugal.

Apesar de os incentivos ao empreendedorismo serem importantes é necessário haver consciência quanto a perigos que daí podem advir (Tausl Prochazkova *et al.*, 2015). O apoio aos negócios pode trazer consigo o risco de falhas governamentais, como por exemplo o uso incorreto dessa ajuda por parte de beneficiários para enriquecimento próprio. Outro risco é o de haver um foco muito grande em programas de apoio à inovação que pode resultar na existência de muitos produtos parecidos e desnecessários, i.e., pode resultar numa “sobre inovação” (Tausl Prochazkova *et al.*, 2015). Tem que haver um equilíbrio e regulamentação das medidas de incentivo ao empreendedorismo.

Ilustram-se de seguida, com consciência de que não são os únicos, alguns exemplos de incentivos que pode haver em Portugal, incluindo educação, incubadoras, um parque tecnológico e apoios governamentais.

- **Educação do Empreendedorismo**

Vários autores têm tido a educação do empreendedorismo como objeto de estudo (Redford, 2006; Pires e Soares, 2012; Mogollón e Policarpo, 2013; Sart, 2013; Ferreira, 2014; Saraiva e Paiva, 2014), incluindo, os conteúdos e os impactos que os cursos de empreendedorismo podem ter (casos de estudo em vários países). O mesmo se pode dizer sobre autores que se têm debruçado sobre a questão da educabilidade do empreendedorismo (Henry *et al.*, 2005a; Henry *et al.*, 2005b, Klein e Bullock, 2006), uma vez que não é um tema consensual.

Acreditou-se durante anos que o empreendedorismo era algo inato, que o empreendedor nascia com algo diferente e era predestinado ao sucesso nos negócios (Ries, 2012). Pessoas sem essas características eram desencorajadas a empreender. Continuam a existir empreendedores inatos que são referências de sucesso, mas outros podem ser capacitados para a criação de empresas duradouras (Dornelas, 2001).

Ries (2012) acrescenta ainda que o sucesso de uma *startup* não é uma consequência genética do empreendedor ou não é uma questão de *timing* (estar no sítio certo à hora certa), mas sim algo que pode ser atingido se se seguir o processo adequado. O empreendedorismo trata-se de uma forma de gestão pelo que pode ser ensinado (Ries, 2012). Este ensino ajudará na formação de melhores empresários e empresas e numa maior geração de riqueza para os países.

Deve-se entender quais são os objetivos do ensino de empreendedorismo, sendo que Dornelas (2001) afirma que, qualquer formação sobre o tema deve incidir sobre:

- a identificação e o entendimento das características de um empreendedor;

- a identificação e análise de oportunidades;
- a forma como ocorre a inovação e o processo empreendedor;
- a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento económico;
- como preparar e utilizar um plano de negócio;
- como identificar fontes e obter financiamento para o novo negócio (Vesper e McMullan, 1988);
- como gerir e fazer a empresa crescer.

Cursos de empreendedorismo assumem um papel importante no conhecimento técnico dos alunos sobre o tema e costumam abranger o desenvolvimento de um produto ou serviço através da integração de noções de gestão e instrução sobre áreas como planeamento de negócio, desenvolvimento de capital, *marketing* ou análise de *cash-flow* (Cox *et al.*, 2002 em Redford, 2006).

Para além de áreas funcionais da criação de um negócio, a educação empreendedora deve ser complementada com formação de habilitação em áreas como negociação, proteção de ideias, capacidades de venda, liderança e pensamento criativo (McMullan e Long, 1987; Vesper e McMullan, 1988). Quem frequenta estes cursos deve preparar-se para a ambiguidade e incerteza que está associada à criação de uma empresa (Ronstadt, 1985) e para os diferentes desafios que são enfrentados em cada fase do negócio (McMullan e Long, 1987; Plaschka e Welsh, 1990).

Muitos cursos de empreendedorismo, como a unidade curricular de *Empreendedorismo* na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa (FCT-UNL), recorrem a uma abordagem multidisciplinar para a educação de temas específicos como o reconhecimento de oportunidades que outros tenham deixado passar ou a triagem de recursos em situação de risco (Redford, 2006). Esta abordagem transversal permite que se criem equipas de trabalho com elementos provenientes de diversos cursos e interiorizar a dinâmica e comportamento associados ao empreendedorismo a diversas unidades curriculares (Mogollón e Policarpo, 2013).

Os objetivos da educação para o empreendedorismo devem passar do ensino tradicional de conhecimentos de gestão, racionais, lógicos e de maximização de recursos, para o desenvolvimento do indivíduo multidimensional, respeitando a sua história, experiência e motivações, acreditando que é um construtor de conhecimento, capaz de participar ativamente na sociedade (Ferreira, 2014).

“Se a educação para o empreendedorismo se centrar nos interesses do empreendedor (como condutor de processo de mudança) e não num destino específico do empreendimento, como a usual criação de auto-emprego (um dos veículos possíveis de mudança), as possibilidades de exercício de “poder”, sobre sua própria vida, alargam-se, desde a criação de um projecto pessoal (seja de carácter social, económico ou artístico, etc.), à descoberta das suas próprias motivações ou à realização das suas capacidades” (Ferreira, 2014; p 18).

Apesar de vários autores reconhecerem que as necessidades de aprendizagem variam com os estados de desenvolvimento do negócio (McMullan e Long, 1987; Plaschka e Welsch, 1990), não existe muita uniformidade nos programas e cursos disponibilizados para cada fase (Henry *et al.*, 2005a). Apesar de ser expectável haver uma diversidade considerável de cursos e programas desenvolvidos, resultante das diferentes origens e áreas de professores e formadores, Fiet (2000) sugere que essa diferenciação é na realidade um indicador de falta de rigor teórico no campo do empreendedorismo.

Segundo Jennings e Hawley (1996) muitas iniciativas de formação nesta área não acompanham as verdadeiras necessidades dos empreendedores uma vez que, aquilo que pode ser considerado pelo educador como um problema pode não ser para aquele que está a criar o negócio. Daí Klein e Bullock (2006) apontarem o interesse em que este conhecimento seja transmitido por economistas face a formadores mais teóricos pois os primeiros articulam o empreendedorismo como uma forma multidisciplinar de criar valor económico e social em ambiente de incerteza e de recursos limitados.

É necessário ultrapassar a relutância cultural que existe quanto ao empreendedorismo e para tal é fundamental que haja uma base sólida para a educação, não só em instituições de ensino superior mas também primário e secundário (Saraiva e Paiva, 2014). Ao nível da educação superior, “se as universidades portuguesas desejam oferecer programas de empreendedorismo que ajudam o *skill-set* e *mindset* dos seus alunos, então, têm que se fazer alterações nos métodos pedagógicos” (Redford, 2006; p 20), o que implica uma aprendizagem rigorosa e motivação dos professores e educadores (DGIDC e Central Business, 2006) a quem compete criar um ambiente favorável à acção empreendedora e promover a atividade real e transformadora das pessoas (Saraiva e Paiva, 2014).

“É fundamental o estabelecimento de redes entre as escolas superiores e as empresas, ou outras organizações em que seja possível aprender fazendo, como forma de estimular o conhecimento perante situações particulares que forçarão a tomada de posições levando ao aprender sendo” (Mogollón e Policarpo, 2013; p 11). Segundo Naia (2009), deve ainda ser debatido o papel das associações de estudantes na promoção do empreendedorismo nas universidades.

É necessário definir critérios de eficiência nestas formas de educação, o que é um desafio na medida em que não pode ser considerada apenas uma variável (Henry *et al.*, 2005b). “Os resultados da educação para o empreendedorismo, são incertos já que a energia e esforço mobilizado pelo empreendedor podem agir sobre si próprio, sobre a comunidade, a economia, a ciência, etc., sendo o seu mínimo denominador comum exclusivamente a dinâmica de carácter transformador e evolutivo, adjacente” (Ferreira, 2014; p 19).

- **Incubadoras**

Apesar de ainda não existirem indicadores inequívocos quanto a características de localização e determinantes para o crescimento rápido de empresas (Sarmiento e Nunes, 2015), muitos têm estudado as ligações e benefícios associados a aglomerações, atividades económicas complementares e a instituições de suporte (Lechner e Dowling, 2003; Chrisman *et al.*, 2005; Ferreira e Li, 2006; Gilbert *et al.*, 2006; Colovic e Lamotte, 2015). Têm-se feito esforços para disponibilizar aconselhamento comercial, contabilístico e legal por parte de instituições e redes que apoiem a criação de negócios bem como facilitar o acesso a recursos como comunicação, transportes, instalações e matérias-primas.

É dado apoio a negócios emergentes através da disponibilização de serviços variados como assistência para o desenvolvimento e elaboração de planos de *marketing*, construção de equipas de gestão ou obtenção de capital. Enquanto muitas incubadoras disponibilizam serviços comuns, como alguns dos referidos anteriormente, estas podem distinguir-se pelos clientes e recursos que constituem as comunidades em que se inserem, o que leva à existência de diferentes tipos de incubação (Grimaldi e Grandi, 2005). Na Tabela 2.2 podem ver-se alguns exemplos de incubadoras.

Tabela 2.2 - Tipos de Incubadoras
(Adaptado de Grimaldi e Grandi, 2005)

| | | |
|----------------|---|---|
| Público | Centros de Inovação de Negócio (BIC) | As suas atividades consistem na oferta de serviços como a disponibilização de espaço, infraestrutura, canais de comunicação, visibilidade e informação sobre oportunidades externas de financiamento, a troco do pagamento de uma renda. |
| | Incubadoras de Negócio Universitárias (UBI) | São instituições que dão apoio e fornecem serviços a novas empresas baseadas em conhecimento, sobretudo em fases iniciais do processo de criação do negócio. Comparativamente às BIC, dão mais ênfase à transferência de conhecimento científico e tecnológico, das universidades para as empresas. |
| Privado | Incubadoras Privadas Independentes (IPI) | São criadas por pessoas que pretendem ajudar empreendedores em crescimento a criar e desenvolver os seus negócios, investindo o seu próprio dinheiro a troco de uma percentagem dos mesmos. Por vezes são chamadas de aceleradoras e costumam estar envolvidas em fases de lançamento, em que existem necessidades específicas (de financiamento e <i>know-how</i>). |
| | Incubadoras Privadas Corporativas (CPI) | São criadas por grandes companhias que visam apoiar a criação de novas unidades de negócio independentes. É comum estas companhias controlarem parte das novas unidades através da retenção de uma percentagem das mesmas. Estas incubadoras acolhem também <i>startups</i> mais genéricas e intervêm sobretudo em fases iniciais do processo de criação de um negócio. |

A incubação de empresas faz parte de um vasto leque de medidas que podem ser tomadas com o objetivo de estimular e promover o empreendedorismo (Mian, 1996) e ultrapassar a inércia regional (Costa, 2013). As incubadoras visam dar assistência na criação de desenvolvimento de negócios, estabelecer relações entre recursos, tecnologia, capital e *know-how* por forma a potenciar o talento empreendedor, acelerar o desenvolvimento tecnológico e de novos negócios.

Hackett e Dilts (2004) constatarem que, na investigação sobre incubadoras, existe maior incidência nos serviços que estas prestam dando-se menos atenção às empresas incubadas, às inovações que pretendem difundir e aos feitos conseguidos. Para estes autores as incubadoras não se tratam apenas de espaços de escritório mas sim de redes de pessoas e organizações, tais como “gestores e colaboradores da incubadora, empresas e empregados incubados, universidades e membros da comunidade universitária, contactos com a indústria e outros prestadores de serviços profissionais” (Hackett e Dilts, 2004; p 57) de incubação (advogados, contabilistas, consultores, VC, BA, voluntários). A incubação controla e estabelece relações entre recursos com o objetivo de facilitar o desenvolvimento de novos negócios ao mesmo tempo que tenta restringir os custos perante um potencial insucesso (Hackett e Dilts, 2004).

A criação de incubadoras de empresas enquadra-se em estratégias municipais para desenvolvimento local e fomentação do espírito empreendedor dos cidadãos e diversificação do tecido produtivo das cidades (European Commission, 2002; Costa, 2013; Startup Lisboa, 2015). Também os parques tecnológicos contribuem positivamente para o desenvolvimento económico e regional (Miller *et al.*, 2011). Sendo uma área a que está associado um crescimento mais rápido (Cooper, 1985), é comum ser dada muita atenção a empresas que atuam no setor da tecnologia (Colovic e Lamotte, 2015). No entanto, referências do empreendedorismo em Portugal sublinham a importância de outras áreas onde se podem criar novos negócios (ANJE, 2015).

A *Startup Lisboa* é uma reconhecida incubadora que apoia a criação de empresas, que acompanha os seus primeiros anos de atividade e que visa apoiar projetos inovadores, com potencial de internacionalização. Fornece aos empreendedores e às *startups*, espaço de escritório, bem como uma estrutura de apoio, para maximizar as suas hipóteses de serem bem-sucedidas. Disponibiliza serviço de *mentoring*, noções básicas de negócios, ligações com parceiros estratégicos e acesso a investidores, capital de risco ou empréstimos de fundos. Realiza encontros com especialistas em desenvolvimento de *startups* e eventos dedicados aos problemas que estas enfrentam (Startup Lisboa, 2015).

Esta incubadora aceita empresas com produtos ou serviços inovadores, globais, exportáveis ou escaláveis (com grande potencial de crescimento), por norma *web based*, e, preferencialmente, recebe indivíduos licenciados, que estão numa fase da vida em que querem e podem arriscar, pois não têm tanto medo de falhar. Existe uma tendência para se tratarem de jovens (idade média de 28 anos) já com experiência profissional noutras organizações, i.e., que já sabem como funcionam as organizações e o mercado, o que confere maturidade ao projetos que se candidatam à incubadora (ANJE, 2015).

Outra incubadora é a *Fábrica de Startups*, que visa promover o empreendedorismo tendo como missão contribuir para o fomento de mais e melhores *startups* portuguesas com potencial de crescimento global. Realiza programas, eventos e várias iniciativas para apoiar o processo de criação, desenvolvimento e internacionalização de *startups*. Aceita negócios em diferentes fases de maturação

com o objetivo de promover sinergias e a partilha de conhecimentos entre empreendedores com diferentes níveis de experiência. Esta incubadora ajuda na identificação de ideias de negócio, na criação de equipas, no desenho do modelo de negócio, na descoberta de clientes e lançamento da empresa (Fábrica de Startups, 2016).

No concelho de Mafra, a incubadora *Business Factory*, visa potenciar a inspiração e fazer a diferença para empreendedores e empresários da região através de um polo de incubação na Ericeira e outro em Mafra (Ericeira Business Factory, 2016). “A *Ericeira Business Factory* (EBF) destina-se a todos os negócios relacionados com o mar, as indústrias do *surf*, desportos de ondas, pesca aquacultura, biologia marinha ou energia, bem como a todas as atividades que valorizem os recursos naturais, históricos e culturais da região, nomeadamente o turismo e o lazer” (Ericeira Business Factory, 2016; p 2) e a *Mafra Business Factory* funciona como polo de desenvolvimento das atividades da “terra”.

Estes são apenas dois exemplos que visam relembrar que a criação de negócios não é algo exclusivo da área de *web* (ANJE, 2015) nem dos grandes centros urbanos. Pode ser uma forma de contribuir para o desenvolvimento local, como estudou Costa (2013) os impactos causados pela “Agência DNA Cascais” no Concelho de Cascais, ao nível da “criação de empresas, promoção de empregos, volume global de vendas realizado, estado do grau de inovação dos produtos oferecidos pelos projetos apoiados, os movimentos de internacionalização” (p 90). Devem ser considerados os impactos que estas instituições causam socialmente e ao nível da atitude empreendedora. A EBF auto denomina-se como sendo “um espaço e uma comunidade pensados para desenvolver a criatividade e fazer os negócios crescer” (Ericeira Business Factory, 2016; p 2). Esta forma de pensar na comunidade, na inspiração e criatividade são fatores importantes para a existência de uma cultura empreendedora forte.

- **Parques de ciência e partilha de tecnologia**

Vários decisores políticos veem a ciência como um meio para estimular as economias pelo que frequentemente se recorre às universidades e aos seus recursos e talento para o desenvolvimento económico (Mian, 1994; Stankiewicz, 1994). As universidades podem dar importantes contributos a economias locais através de investigação que lide a invenções e descobertas patenteáveis e através da transferência de tecnologia (Mansfield, 1991; Chiesa e Piccaluga, 2000; D’Este *et al.*, 2010; Sart, 2013). Ensley *et al.* (2006) compararam o crescimento dos níveis de venda de empresas que se fundaram de forma independente e outras que se fundaram com associação a uma universidade e as primeiras registaram melhores resultados.

A *International Association of Science Parks* (IASP) define um parque de ciência e tecnologia como sendo “uma organização gerida por profissionais especializados, que visa promover a riqueza da comunidade em que se insere, promovendo a cultura da inovação e competitividade dos negócios e instituições de conhecimento a que está associado” (IASP, 2016). Para que estes objetivos sejam

alcançados, um parque de ciência tem que gerir os fluxos de conhecimento e tecnologia existentes entre universidades, instituições de I&D, empresas e mercados.

O parque de ciência e tecnologia *Madan Parque* localizado em Almada tem como associados a FCT-UNL, a Reitoria da UNL, as Câmaras Municipais de Almada e do Seixal e o Instituto de Desenvolvimento de Novas Tecnologias (UNINOVA). Disponibiliza serviços de incubação, possui ainda um eixo que dá suporte a empresas que desejem optar pela internacionalização e dirige-se a empreendedores e empresários em início de atividade, *startups* resultantes de projetos de investigação (preferencialmente da FCT-UNL) e de projetos empresariais da região (Madan Parque, 2016).

Observam-se semelhanças com as características de uma UBI (Tabela 2.2). Estas incubadoras disponibilizam serviços tradicionais de uma incubadora e serviços relacionados com as universidades como associação de imagem à instituição, serviços de biblioteca, laboratórios e equipamento, atividades de I&D, programas de transferência de tecnologia, educação e formação de empregados entre outras atividades sociais (Mian, 1996).

Os parques de ciência facilitam a criação e crescimento de companhias baseadas na inovação através de incubação e da disponibilização de outros serviços que acrescentam valor e instalações de alta qualidade (IASP, 2016). As sinergias entre universidades e empresas criadas por estes parques são fundamentais na estruturação de uma cultura empreendedora e preponderantes para que se crie um ambiente de confiança, partilhando-se conhecimento entre entidades (Labiak Junior e Gauthier, 2010).

No entanto, relativamente ao investimento público em empreendedorismo tecnológico, os governos que pretendem estimulá-lo, devem fazê-lo em regiões com menor probabilidade de ocorrência e as políticas devem facilitar o acesso a conhecimento estrangeiro em contextos em que a troca de conhecimento é insuficiente (Colovic e Lamotte, 2015).

- **Centros de emprego e outros apoios**

Os governos têm o poder para criar políticas e programas de incentivo à criação de negócios. Os centros de emprego podem desempenhar um papel fundamental na promoção do empreendedorismo nas regiões em que se inserem (Nobre, 2011). O Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) disponibiliza um “conjunto de instrumentos de promoção do empreendedorismo através de apoios à criação de empresas e do próprio emprego, no âmbito do *Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego* e no âmbito do programa *Investe Jovem*” (IEFP, 2016).

Estes programas incluem medidas como: apoio à criação de empresas de pequena dimensão, que contribuam para a dinamização das economias locais, um programa de microcrédito, apoio a projetos de emprego promovidos por desempregados subsidiados, desde que os mesmos assegurem o seu próprio emprego (IEFP, 2015a). Visam promover a criação de emprego e o crescimento económico e apoiar a criação de novas empresas e do próprio emprego por parte de desempregados (IEFP, 2015).

Estes são apenas alguns exemplos de apoios que existem. Facilitar o acesso a financiamento, disponibilizar opções de formação, incutir a educação para o tema do empreendedorismo desde cedo ou criar redes de pessoas e instituições para aconselhamento e troca de conhecimento e experiências, são elementos que podem potenciar a criação de negócios. Mas, os apoios não são garantia de sucesso.

2.2. O Processo Empreendedor

Tem existido uma grande evolução na identificação de formas de definir e praticar a atividade empreendedora (Fletcher, 2006) constatando Shane (2012) uma convergência na definição de empreendedorismo como sendo “um processo que depende oportunidades e indivíduos simultaneamente” (p 18).

Moroz e Hindle (2011) afirmam que aqueles que estudam o empreendedorismo concordam quanto ao papel crucial que o processo empreendedor tem no tema e acreditam que, saber sobre um conjunto de atividades que ocorrem durante um processo ‘de empreendimento’ ajuda a compreender melhor a natureza do empreendedorismo. Se uma oportunidade for definida como “a perceção de meios para gerar valor económico (lucro) que não são atualmente nem foram anteriormente explorados por outros” (Baron, 2004; p A1), o processo empreendedor reúne as funções e atividades relacionadas com a perceção de oportunidades e criação de organizações para as explorar (Bygrave, 2004 em Nassif *et al.*, 2010). Processos como o ilustrado na Figura 2.7 visam caracterizar as etapas de reconhecimento de uma oportunidade, recorrendo a conceitos como partilha de ideias, redes (*network*), conhecimento dos mercados ou atitude empreendedora (Shane 2000; Shane e Venkataraman 2000).

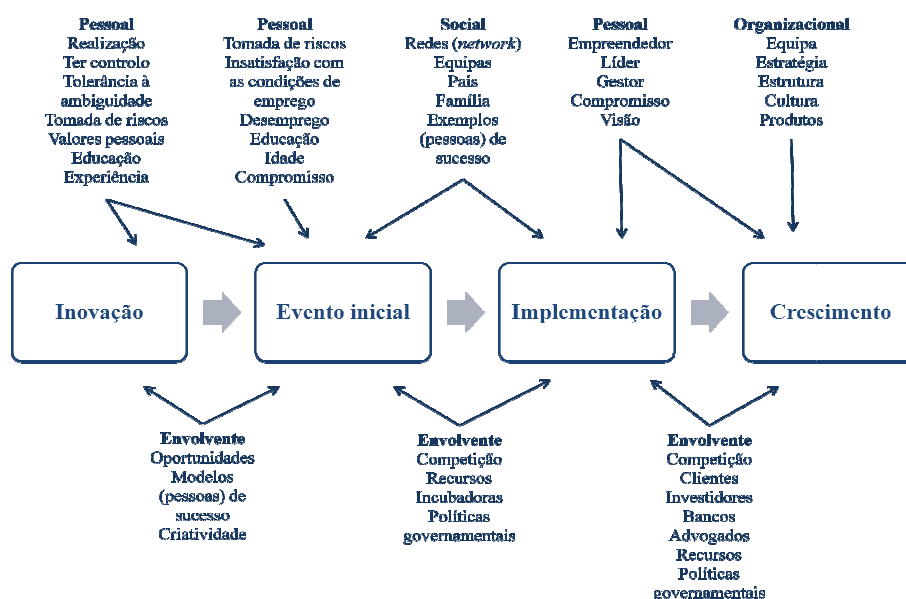


Figura 2.7 - Modelo do processo empreendedor de Moore, 1986
(Adaptado de Dornelas, 2001; Fernandez e Lana, 2008)

Observa-se que o processo é influenciado por características pessoais do empreendedor, fatores da sociedade e da envolvente em que se inserem, sejam estas entidades humanas ou não, podendo surgir atrativos ou limitações que modifiquem os planos e objetivos previamente estabelecidos pelo empreendedor (Ramirez *et al.*, 2014). O principal objetivo destes modelos é identificar como estas categorias são centrais para o reconhecimento, avaliação e formação de oportunidades empreendedoras (Fletcher, 2006).

Segundo Morris *et al.* (2000), podem ser exemplos de eventos iniciais (ou *triggering events*): a necessidade de sobrevivência; insatisfação com o trabalho; um despedimento; um divórcio; a morte de um familiar; uma pesquisa cuidada e rigorosa; sensação de aborrecimento; a necessidade de recomeçar; o aparecimento de uma oportunidade repentina (por exemplo, um convite); curiosidade; uma herança; ou um requisito legal, entre outros.

Os empreendedores têm uma certa visão que traduz a representação, no presente, de um futuro desejado. Para a alcançar, recolhem vários elementos diferentes de acordo com a sua experiência. Por se tratar de um processo de iniciação, isso representa uma fraqueza estrutural no processo empreendedor (Ramirez *et al.*, 2014).

O empreendedorismo é sensível a alterações nas características e condições do ambiente. No entanto, se todos os elementos (pessoas, instituições) envolvidos no processo tiverem consciência da complexidade e dinâmica do mesmo, prevê-se que um empreendedor e a sua equipa consigam lidar com situações de adversidade.

Com base em Covin e Slevin (1989), Glodek e Lobacz (2013) consideram que o nível de inovação, de pro-atividade e de tomada de risco definem a postura empreendedora ou orientação empreendedora (Lumpkin e Dess, 1996; Todorovic e Suntornpithug, 2008). Lumpkin e Dess (1996) distinguem empreendedorismo e orientação empreendedora dizendo que o primeiro diz respeito a novos negócios e ao conceito de empreendedor e a segunda se refere ao processo empreendedor, ou seja, como o empreendedorismo se desenvolve.

A orientação empreendedora refere-se aos processos dinâmicos, práticas, intenções e atividades de tomada de decisão que conduzem à criação de novos negócios. Glodek e Lobacz (2013) referem que pouco se sabe sobre alguns destes processos, como os de tomada de decisão que são influenciados pelo nível de risco existente e percecionado.

O empreendedor e a sua equipa interagem com diferentes agentes do ecossistema empreendedor, ou seja, trata-se de uma relação dinâmica. Assim, não se pode separar a ação de um empreendedor do contexto em que se insere, contexto esse onde as suas ações provocarão consequências.

Ramirez *et al.* (2014) estudam então o processo empreendedor como um sistema complexo e dinâmico, relacionado com um indivíduo ou uma equipa que conduzem esse sistema, fazendo

assunções quanto à envolvente e tomando decisões, por forma a conduzir a organização ao destino desejado.

É também referido na literatura com frequência (Parente e Feola, 2012; Asgharian, 2013; Chell, 2013) o processo empreendedor de Shane (2003), que envolve (Moroz e Hindle, 2011; p 26):

- “a existência de uma base objetiva e rentável de oportunidades, que possa ser explorada/desenvolvida através da aplicação de novos meios e métodos;
- uma variação da disponibilidade e capacidade das pessoas para agir;
- uma necessidade de aceitar o risco e a incerteza;
- um requisito para a organização com propósito;
- e um requisito para alguma forma de inovação”.

Este modelo (Figura 2.8) evidencia assim o que Shane considera como genérico no processo empreendedor, através de uma série de etapas potencialmente sobrepostas e iterativas: a existência e a descoberta e a exploração de oportunidades, que levam à aquisição de recursos, definição de estratégia e organização.

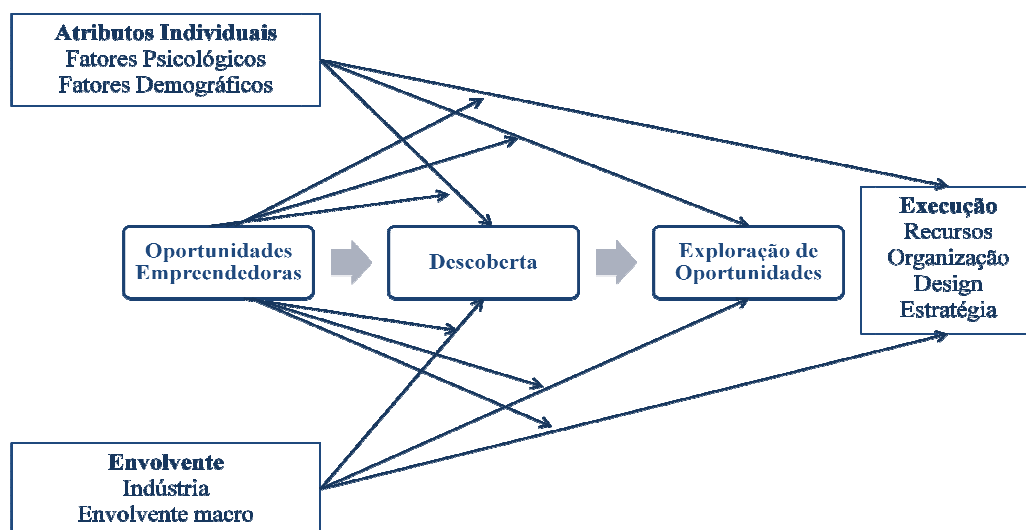


Figura 2.8 - Modelo do processo empreendedor de Shane, 2003
(Adaptado de Moroz e Hindle, 2011)

“O modelo também incorpora estrategicamente os efeitos moderadores e mediadores do indivíduo e da envolvente” (Moroz e Hindle, 2011; p 26). Assim, Asgharian (2013) enumera três dimensões do processo empreendedor: “foco na existência, descoberta e exploração de oportunidades; a influência dos indivíduos na tomada de risco e na incerteza; e o foco em algumas formas de inovação” (p 62).

É importante a compreensão sobre a forma como as oportunidades são descobertas, criadas e exploradas, por quem e com que tipo de consequências (Venkataraman, 1997). Considerando uma das

etapas do processo empreendedor de Shane (Figura 2.8), se assumirmos que as oportunidades de negócio existem previamente, o papel de um empreendedor é essencialmente o de “descobrir”, primeiro que os outros, essas oportunidades e rapidamente construir ideias de negócio para as explorar (Shane e Eckhart, 2005). Mas este conceito de pré-existência pode ser relativo (Parente e Feola, 2012) e discutível.

Alvarez e Barney (2007) comparam a noção de descoberta com a de criação da oportunidade empreendedora. Não consideram que uma oportunidade exista previamente nem que seja totalmente independente daquele que a persegue. Através da sua experiência e curso de ações, o empreendedor cria a oportunidade e as estratégias de exploração com base nas reações que o seu comportamento provoca.

Já Leyden e Link (2014) afirmam que, na realidade, quer a descoberta quer a criação estão presentes no comportamento e no processo empreendedor, que caracterizam como sendo um processo no qual o empreendedor, perante uma determinada rede social, inova no contexto de um ambiente incerto. Propõe ainda um modelo de processo empreendedor (Figura 2.9) iterativo, onde os empreendedores criam redes baseadas em expectativas sobre o futuro da eficácia dessas redes e depois escolhem uma inovação que pretendem seguir e mapear a forma de tornar essa inovação num sucesso.

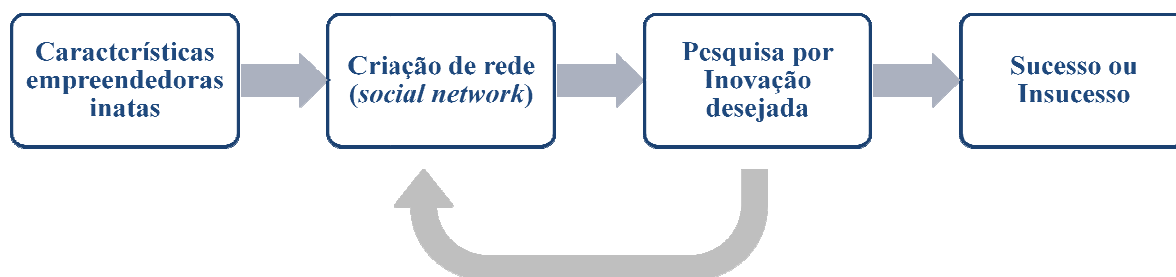


Figura 2.9 - Modelo do processo empreendedor de Leyden e Link, 2014
(Adaptado de Leyden e Link, 2014)

Quer o processo de criação de redes quer a procura por uma inovação específica, tarefas irremediavelmente incertas (Leyden e Link, 2014), em que este trabalho de pesquisa pode ser convertido num processo de descoberta (Alvarez e Barney, 2007). Tal interfere, de uma forma geral, com o processo empreendedor uma vez que as escolhas feitas na fase de criação têm implicações no ambiente em que o empreendedor vai fazer as pesquisas futuras. Por sua vez, os resultados (sucesso ou insucesso) deste processo de descoberta, têm implicações para o processo de revisão da rede de conhecimento.

Assim, Leyden e Link (2014) concluem que não existe uma estrutura de rede ótima, devendo cada empreendedor construir uma rede que maximize as suas possibilidades de alcançar o sucesso, com base nas suas características particulares.

Leyden e Link (2014) acrescentam ainda que aqueles que são empreendedores há mais tempo têm a tendência para se tornar menos inovadores, uma vez que as redes de que fazem parte tendem a focar-se na criação de novos laços e preservação de outros existentes, mas no seu meio interno. Já os empreendedores que não ficam tanto tempo associados a uma certa rede, mantendo laços não tão fortes e duradouros, têm o potencial de se tornarem mais criativos e eficazes em processos inovadores.

Segundo Fletcher (2006) as estruturas que abordam o reconhecimento de oportunidades tendem a incidir mais na forma como acontece e menos nos motivos que levam as pessoas a seguir essas oportunidades, da forma que seguem e no momento em que decidem fazê-lo. Isto é apontado por Fletcher (2006) como uma limitação por três razões (p 425):

- “Assumir que as oportunidades, sendo geradas por desequilíbrios em certos mercados, estão ‘por aí’ à espera de serem reconhecidas por certos indivíduos que estejam mais alerta;
- Atribuir uma grande sensação de importância e controlo a indivíduos que emitem opiniões sobre onde estão as falhas no mercado, com base no seu conhecimento do mercado;
- É dada pouca atenção a padrões ou estruturas sociais, económicos e culturais de maior dimensão que moldam a prática empreendedora.”

Deve ser conduzida investigação sobre processos no tema de inovação de negócios, atendendo às metodologias e motivações por trás das ações dos empreendedores. Nesse sentido, é necessário criar modelos que permitam encarar os processos empreendedores, por vezes caracterizados de caóticos, heterogêneos e indefiníveis, de forma sistemática (Glodek e Lobacz, 2013).

Estes processos são dinâmicos e não estáticos (Ramirez *et al.*, 2014). No que diz respeito à compreensão do processo de reconhecimento de oportunidades, é necessário entender os motivos pelos quais as ideias surgem perante as pessoas, em momentos específicos (Fletcher, 2006).

2.2.1. A Origem da Ideia e Motivação

As pessoas decidem enveredar por uma atividade empreendedora e tomar os riscos pessoais, sociais e financeiros associados à criação de um novo negócio, devido a diferentes motivações (Verheul *et al.*, 2010). Morris *et al.* (2000) sugerem que uma “pessoa pode ser ‘empurrada’ (*pushed*) para o empreendedorismo, pelo desemprego ou pela insatisfação no trabalho, ou pode ser ‘puxada’ (*pulled*), por perceções de oportunidades de negócio ou pela vontade de seguir o exemplo de alguém que admira” (p 136). Na primeira situação tratar-se-á de um tipo de empreendedorismo motivado pela

necessidade e pela melhoria e no segundo pela oportunidade (Singer *et al.*, 2015), as distinções feitas com maior frequência.

Segundo Giacomini *et al.* (2007) esta dicotomia entre ser-se puxado ou empurrado para o empreendedorismo é influenciada pela idade ou o estatuto social dos empreendedores sendo que, “os mais novos são guiados por fatores *push* (desejo de independência) e *pull* (alcançar riqueza e estatuto) e os mais velhos dividem-se entre dois grupos” (p 21). Podem ser indivíduos desempregados que são puxados por necessidade ou pessoas mais velhas, com emprego, que empreendem como forma de passatempo (*hobby*), sem preocupações quanto à motivação ou ao nível de inovação.

No entanto, o início de uma atividade empreendedora pode não ser movido exclusivamente por fatores de necessidade ou de oportunidade (Giacomini *et al.*, 2007; Corrêa e Vale, 2013), podendo ter também peso os atributos pessoais, família, a insatisfação com o emprego ou o mercado de trabalho (Vale *et al.*, 2014). Mesmo em contextos sociais mais vulneráveis, onde seria expectável a dominância de criação de negócios por necessidade, podem existir casos de empreendedores que possuem a combinação de mais que uma motivação (Corrêa e Vale, 2013).

Verheul *et al.* (2010) também estudam o empreendedorismo motivado por necessidade, oportunidade ou ambos. Afirmam que a educação potencia o empreendedorismo de oportunidade e reduz a probabilidade de estes empreendedores falharem. Não raras vezes, existem oportunidades de negócio que esperam anos para serem reconhecidas e exploradas.

Melhorar as capacidades cognitivas para identificação de oportunidades de atuais e potenciais empreendedores, pode acelerar o fluxo de novos produtos e serviços (Baron, 2004). Estas capacidades cognitivas passam pelo estabelecimento de ligações entre disparidades e tendências, sem qualquer relação aparente entre elas, no mundo exterior (Baron, 2004). Quando são detetadas boas oportunidades de negócio, pode-se despertar a atenção de outras pessoas (Minniti e Koppl, 1999), podendo haver um aumento dos níveis de atividade empreendedora.

Para aqueles que não conseguem encontrar emprego, a decisão de criar um negócio pode provir de uma necessidade económica. Esta decisão pode criar melhores posições de trabalho (Commission of the European Communities, 2003) uma vez que os próprios empreendedores são empregados e assumem também papéis de chefia.

Mas pode ainda ser considerado outro tipo de motivação empreendedora, uma motivação de melhoria. Ocorre quando se opta pelo empreendedorismo como forma de melhorar a atual situação profissional (Singer *et al.*, 2015). Segundo Rasool *et al.* (2012) este tipo de empreendedorismo trata-se de uma evolução daquele movido por necessidade e é manifestado sobretudo por indivíduos que possuem mais habilitações, com objetivos pessoais mais exigentes.

As aspirações empreendedoras prendem-se com os desejos e ambições dos empreendedores em introduzir novos produtos e novos processos produtivos no mercado, abordar mercados externos, desenvolver uma organização e financiar o crescimento do seu negócio com capitais externos (Caetano, 2014; p X), criando riqueza para si e para as sociedades em que se inserem (Venkataraman, 1997).

Segundo Corrêa e Vale (2013), devem ser estudadas as características dos empreendedores que vivem em contextos sociais e económicos vulneráveis e influenciados por necessidade uma vez que, por isso, podem ver limitadas as suas capacidades para descobrir (Shane e Venkataraman, 2000; Parente e Feola, 2003) ou criar (Parente e Feola, 2003; Alvarez e Barney, 2007) oportunidades de negócio, envolvente essa que não condena necessariamente os negócios ao insucesso.

Aqueles cujos pais trabalham por conta própria, apresentam maior probabilidade em vir a criar os seus próprios negócios (Martinez-Granado, 2002), com maior tendência a serem motivados por necessidade ou pela combinação desta com a identificação de uma oportunidade (Verheul *et al.*, 2010). Naia (2009) sugere uma análise de histórias de vida focadas na infância, de empreendedores e de não empreendedores, com o intuito de perceber quais os fatores facilitadores e dificultadores da decisão de criação de uma empresa, com origem nesse período de vida.

Uma ocupação não é apenas uma forma de ganhar dinheiro. Outros critérios são tidos em conta na escolha de uma carreira profissional, tais como segurança, o nível de independência, variedade de tarefas e interesse no trabalho a desenvolver. Para além de motivações materiais, como o dinheiro e o estatuto, as pessoas optam pelo empreendedorismo como uma forma de se autorrealizarem, ganhando a sua liberdade e independência – financeira e de horários- e vivendo para o próximo desafio (Commision of the European Communities, 2003).

O orgulho de fazer algo de bom, a segurança de não sentir o receio de um despedimento, ser reconhecido pelo seu trabalho e poder partilhar experiências com outros, são também motivações importantes para os empreendedores (Templeman, 2014).

É referida na literatura (Ajzen, 1991; Obschonka *et al.*, 2014) e cada vez por mais autores (Alimehmeti e Shaqiri, 2015) uma teoria que visa compreender de que forma a envolvente e os aspetos pessoais afetam as intenções empreendedoras. A *Theory of Planned Behavior* (TPB), ou Teoria de Comportamento Planeado, serve para justificar comportamentos que exijam algum tipo de planeamento, como o empreendedorismo, relacionando aquilo que é aceitação pessoal e da sociedade face às consequências do comportamento e a dificuldade de execução do mesmo (Ajzen, 1991). Assim, esta trata-se de uma teoria que visa identificar as intenções que conduzem a determinados comportamentos (Ajzen, 1991) e, no caso do empreendedorismo, a identificação da intenção empreendedora, elemento muito importante do processo empreendedor (Alimehmeti e Shaqiri, 2015).

A identificação das motivações por trás da criação de um negócio é importante (Wood *et al.*, 2013). O motivo pelo qual se faz alguma coisa pode motivar não só os potenciais clientes como os membros das equipas, de grandes e pequenas organizações.

Um conceito defendido por Sinek (2009) é o do *Golden Circle* (Figura 2.10), que é composto pelos anéis *Why-How-What* (Porquê-Como-O quê) que sustentam uma perspetiva alternativa quanto ao motivo pelo qual as organizações obtêm diferentes graus de influência.

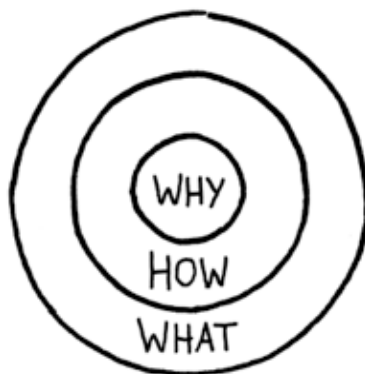


Figura 2.10 - Golden Circle
(Fonte: Sinek, 2009)

O elo exterior, *What*, é o que está mais visível, logo, mais fácil de identificar e diz respeito ao que as empresas fazem, os seus produtos. O *How* diz respeito à forma como o *What* é obtido, i.e., quais os processos ou quais as características diferenciadoras. No centro do ‘Círculo Dourado’ encontra-se o *Why*, que por vezes é difícil de identificar mas que representa o motivo pelo qual tudo o resto é realizado, representa o propósito das empresas e porque é que existem. O elemento central deve influenciar os outros, o estabelecimento estratégico de objetivos e a tomada de decisões.

Segundo Sinek (2009), “tudo deve começar do interior para o exterior, começar com o Porquê” (p 39) de tudo o que se faz, assumindo este elemento um papel fundamental na inspiração de clientes, parceiros ou empregados em aderirem ao produto ou serviço disponibilizado. Sendo o empreendedorismo uma atividade que pretende alterar a forma como algo costuma ser feito normalmente, são componentes fundamentais a criação de uma estratégia no presente e possuir uma visão para o futuro (Ramirez *et al.*, 2014).

As motivações de um empreendedor podem sofrer alterações ao longo do tempo (Moroz e Hindle, 2011) e a criação de um negócio por necessidade pode conduzir ao aparecimento de novas oportunidades que mereçam ser exploradas (Corrêa e Vale; 2013), o que pode sugerir mudanças. É portanto necessária a existências de equipas e operações que acompanhem as alterações associadas ao processo empreendedor.

2.2.2. A Equipa

Como observado anteriormente, várias definições de empreendedorismo prendem-se com as atividades e características dos empreendedores (Cantillon, 1775; Schumpeter, 1934). “A essência de um empreendedor é então detetar oportunidades e transformá-las em ofertas de mercado” (Kuratko e Frederick 2010; p 23). As habilidades requeridas de um empreendedor podem ser classificadas em três áreas (Dornelas, 2001):

- Técnicas: saber ouvir as pessoas e captar informações, ser um bom orador, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipa e possuir *know-how* técnico na sua área de atuação;
- De gestão: incluem as áreas envolvidas na criação, desenvolvimento e gestão de uma nova empresa (*marketing*, administração, finanças, operações, produção, tomada de decisão, controlo de ações da empresa e ser um bom negociador;
- Características pessoais: ser disciplinado, ser inovador, orientado para mudanças, persistente e ser um líder visionário e assumir riscos (Das e Teng, 1997).

O EUROSTAT (2012) enumera algumas competências empreendedoras pessoais (p 62). Os empreendedores buscam oportunidades e tomam a iniciativa de as transformar em formas de negócio, sendo persistentes nas suas atividades. Os empreendedores têm consciência das suas capacidades, estabelecem objetivos desafiantes, que tentam atingir, com o tempo e custos mínimos e respeitam os seus compromissos, independentemente do sacrifício pessoal que possa implicar, sentimento de compromisso partilhado por Morris *et al.* (2002). São pessoas informadas sobre os seus clientes, fornecedores ou tecnologias e tomam riscos calculados, um dos conceitos primários do empreendedorismo. São pessoas independentes, que planeiam, tomam decisões e monitorizam os desfechos das mesmas e influenciam outras pessoas a segui-los (EUROSTAT, 2012). A personalidade proactiva do empreendedor é a chave para operar com sucesso e apresentar uma postura agressiva no mercado.

A psicologia já foi utilizada “para compreender as diferentes dimensões do empreendedor, focando-se em aspetos como a necessidade de realização, autonomia, agressividade, controlo, reconhecimento inovação e independência (Hornaday e Aboud, 1971), bem como a personalidade do empreendedor” (Nassif *et al.*, 2010; p 220), incluindo uma propensão pessoal para a tomada de riscos (Korunka *et al.*, 2003), traços de pro-atividade, que é chave para operar com sucesso e a adoção de uma postura agressiva no mercado (Galdino e Costa, 2015). Shepherd e Haynie (2009) afirmam que atividades empreendedoras, como a criação de um negócio, estão intimamente relacionadas com a identidade de um empreendedor, mas no seu estudo também contemplam as consequências psicológicas que o empreendedorismo pode levantar. Sugerem que “enquanto um papel empreendedor pode satisfazer necessidades pessoais de distinção, pode fazê-lo, frequentemente, à custa do seu bem-estar psicológico” (Shepherd e Haynie, 2009; p 317).

Segundo Bygrave (2004), não existem atitudes comportamentais claras que distinguem se alguém é ou não empreendedor mas o autor constata que os empreendedores apresentam um forte desejo de controlar o seu próprio destino. Em vez de recorrer a termos psicológicos para descrever as características de um empreendedor, Bygrave (2004) recorre a dez palavras (em inglês, os “10 D’s”) do dia-a-dia para o fazer (Nassif *et al.*, 2010) e que se apresentam na Tabela 2.3 onde, para não comprometer o significado dos conceitos, estes foram mantidos no idioma original.

Tabela 2.3 - Dez características dos empreendedores, The 10 D’s
(Adaptado de Nassif *et al.*, 2010)

| | |
|---|--|
| <i>Dream</i> (Sonho) | Os empreendedores têm uma visão quanto aos seus futuros e dos seus negócios. Têm a capacidade de implementar os seus sonhos. |
| <i>Decisiveness</i> (Aceleração) | Os empreendedores não procrastinam. Tomam decisões de forma rápida o que é um fator de sucesso para o negócio. |
| <i>Doers</i> (Implementadores) | Assim que é estabelecido o plano de ação, o empreendedor implementa o mais rapidamente possível. |
| <i>Determination</i> (Determinação) | Os empreendedores raramente desistem, mesmo quando confrontados com obstáculos intransponíveis. |
| <i>Dedication</i> (Dedicação) | Dedicam-se totalmente aos seus negócios, por vezes em deterioramento das suas relações com familiares e amigos. Trabalham muitas horas, sobretudo numa altura inicial em que os negócios ainda têm que ganhar solidez. |
| <i>Devotion</i> (Devoção) | Os empreendedores são devotos àquilo que fazem. É essa paixão que os motiva a trabalhar tão arduamente e a motivar os clientes a adquirir os seus produtos ou serviços. |
| <i>Details</i> (Atenção ao Detalhe) | O empreendedor tem que estar a par de todos os detalhes, sobretudo numa fase inicial do negócio. |
| <i>Destiny</i> (Controlo do Destino) | Querem ter controlo sobre o seu próprio destino ao invés de trabalhar por conta de outro empregador. |
| <i>Dollars</i> (Riqueza) | Mais do que uma das motivações de um empreendedor, o dinheiro é encarado sim como um indicador de sucesso do negócio, i.e., é a recompensa do trabalho e não necessariamente o objetivo. |
| <i>Distribute</i> (Distribuição de Riqueza) | Os empreendedores distribuem a propriedade do negócio com os colaboradores que são críticos para o sucesso do mesmo. |

Existem portanto várias formas de caracterizar um indivíduo empreendedor mas é também motivo de interesse a abordagem do tema das equipas empreendedoras. Segundo Kamm *et al.* (1990) as equipas empreendedoras são mais comuns e também mais bem-sucedidas. Rocha (2002) destaca a importância da equipa de gestão, por exemplo, no momento de apresentar um projeto a investidores. Não é raro estes iniciarem a análise do projeto pela observação das características da equipa. Podem ser

considerados os conhecimentos técnicos e relacionais dos membros da equipa, i.e., rede de contactos, e que entidades de referência a conhecem (Rocha, 2002).

Estas equipas podem ser mais bem-sucedidas porque existe maior quantidade de elementos, recursos ou contactos que podem conduzir a decisões e objetivos mais qualificados (Stam e Schutjens, 2005 em Probst, 2012). Devem então ser destacadas características desejáveis de uma equipa como a interdisciplinaridade, experiência de gestão e complementaridade de *know-how* tecnológico (Rocha, 2002). Os empreendedores tecnológicos têm mais tendência para ser jovens com um nível elevado de educação (Colovic e Lamotte, 2015).

“A maioria das equipas empreendedoras são constituídas por amigos, familiares ou antigos colegas de trabalho ou de estudos, indicando que surgem de relacionamentos já existentes, muitas vezes sem consideração das capacidades dos membros em criar um novo negócio” (Kamm *et al.*, 1990; p 11). Para além disso, em prol do desenvolvimento de uma ideia de negócio, podem surgir equipas com membros que não se conhecem previamente, como por exemplo, no caso de cursos e formações de empreendedorismo (Mogollón e Policarpo, 2013).

No momento de formação de equipas podem ser importantes as relações interpessoais, competências, a combinação de recursos (financeiros, contactos), experiência e a intenção empreendedora, que pode ser positivamente influenciada pela socialização (Probst, 2012). Existem várias tentativas para claramente avaliar se um indivíduo é ou não empreendedor. Falando em equipas empreendedoras, essa avaliação poderia ser estendida uma vez que a complementaridade é elemento constituinte fundamental, em que pode haver um equilíbrio entre competências técnicas mas também entre personalidades e outras características pessoais.

As características fundamentais dos empreendedores bem-sucedidos “incluem o estado de alerta para o reconhecimento de oportunidades disponíveis no mercado e a sua capacidade de mobilizar os recursos humanos, físicos e financeiros necessários à exploração dessas oportunidades” (Minniti e Koppl, 1999; p 16), vertente do processo que será analisada de seguida.

2.2.3. Operacionalização da Ideia

Segundo Ries (2012) não basta “determinação, brilho, um bom *timing* e, acima de tudo, um ótimo produto” (p 48) para alcançar fama e fortuna. “O sucesso pode ser operacionalizado seguindo-se o processo certo” (Ries, 2012; p 49) e, desse ponto de vista, considera-se o empreendedorismo como sendo uma forma de gestão que é educável.

O estabelecimento de objetivos para o crescimento do negócio, a comunicação e partilha da visão com todos os empreendedores e colaboradores e as características empreendedoras da equipa e a crença nas

suas capacidades de execução desse crescimento, são fatores influenciadores do desenvolvimento das organizações (Baum e Locke, 2004), uma vez que a visão “dá informações ao modelo de negócio e orienta a tomada de decisões” (Osterwalder, 2014).

Baron e Ensley (2006) focaram o seu estudo na identificação de dez características importantes da avaliação de potencial da oportunidade detetada e da definição do negócio. As primeiras cinco descrevem a ideia de negócio: se resolve um problema do cliente; se gera *cash-flows* líquidos; se possui um nível de risco gerível; se se trata de um produto superior; se provoca alguma alteração na indústria. As restantes dizem respeito à viabilidade do desenvolvimento do negócio: qual o modelo financeiro; aconselhamento de especialistas; oferta de um produto único; inserção num mercado com grande potencial; e intuição, que pode ser influenciada pela experiência do empreendedor.

Quando se fala de ações empreendedoras, Alvarez e Barney (2007) referem-se às atividades (p 7): de liderança, que pode ser conduzida com base na experiência profissional do líder ou no carisma; de tomada de decisões, atendendo a riscos e custos; de contratação de recursos humanos especializados, dentro ou fora das redes de contactos já estabelecidos; de definição estratégica relativamente completa, com espaço e preparação para alterações (incerteza); de financiamento, através da utilização de capital próprio, normalmente em quantias limitadas, de familiares e amigos ou de outras fontes de capital externo (bancos, VC); de *marketing*; e de sustentação das vantagens competitivas, agindo com velocidade, protegendo ideias (propriedade intelectual), aprendendo e aproveitando as barreiras à entrada no mercado existentes.

As empresas empreendedoras possuem características que induzem a dependência das suas redes relacionais. O facto de as primeiras serem caracterizadas por uma orientação empreendedora significa que apresentam uma tendência para a inovação (procurando novos processos, oportunidades, tecnologias), para a tomada de riscos e para a pro-atividade, leva a que a o estabelecimento de redes seja importante. Estas representam mais informação, mais recursos físicos e financeiros e ou a possibilidade de partilhar potenciais riscos. Estas redes permitem ainda compensar restrições de recursos que as empresas enfrentam no seu início de vida e a ganhar mais flexibilidade e conhecimento dos mercados (Li e Ferreira, 2006).

- **Modelo de Negócio**

Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor (Osterwalder e Pigneur, 2010), abrangendo atividades que transcendem os limites da organização (Zott e Amit, 2010). O contexto em que o negócio se insere pode ser descrito como um conjunto de fatores, pessoas e processos que criam condições empreendedoras que exigem que as organizações reajam para sobreviver (Tausl Prochazkova *et al.*, 2015).

Segundo Cavalcante (2014), não raras vezes “os gestores focam-se no desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores e esquecem-se que a inovação inclui também o modelo de negócio da empresa” (p 466). Inclusivamente, sugere-se que sejam criados vários modelos de negócio novos (Moroz e Hindle, 2011; Osterwalder, 2014) em vez de se optar pela otimização de outros já existentes.

Osterwalder (2004) reforça a importância de estudar o papel dos modelos de negócio, uma vez que estes são percecionados como “uma ferramenta para criar uma linguagem comumente compreensível para melhorar a comunicação e o entendimento das principais questões do negócio” (p 159), debruçando-se sobre a forma como os vários elementos se relacionam. Posteriormente surge, também por este autor, uma ferramenta cada vez mais utilizada no planeamento de atividades associadas à criação de um negócio, o *Business Model Canvas* – BMC (Osterwalder e Pigneur, 2010), representado na Figura 2.11.

| | | | | |
|---|---|--|--|---|
| Parceiros Chave <i>Quem são os Parceiros e Fornecedores chave? Que atividades é que estes realizam?</i> | Atividades Chave <i>Quais as principais Atividades que acrescentam valor?</i> | Propostas de Valor <i>Que Valor se entrega ao cliente? Que problema ou necessidade que o cliente está a ser adereçado?</i> | Relação com os Clientes <i>Que tipo de Relação espera o cliente estabelecer?</i> | Segmentos de Cliente <i>Para quem se cria valor? Quem são os principais clientes?</i> |
| | Recursos Chave <i>Quais os principais Recursos necessários? Físicos? Humanos?</i> | | Canais (Distribuição) <i>De que forma se chega ao cliente?</i> | |
| Estrutura de Custos <i>Quais as principais despesas do negócio? Quais as Atividades e Recursos mais dispendiosas?</i> | | | Fluxos de Rendimento <i>Como fazer dinheiro? Que valor os clientes estão dispostos a pagar? Como preferem pagar?</i> | |

Figura 2.11 - Business Model Canvas
(Adaptado de Osterwalder e Pigneur, 2010)

Trata-se de um modelo útil, simples lógico, compreensível e com significado operacional (Costa, 2014). Os criadores “acreditam que um modelo de negócio pode ser bem descrito com nove blocos constitutivos básicos que mostram a lógica de como uma empresa tem intenções de ganhar dinheiro” (Osterwalder e Pigneur, 2010; p 15). Os nove blocos constitutivos dessa ferramenta visual são *Segmentos de Clientes*, *Propostas de Valor*, *Canais*, *Relações com os Clientes*, *Fluxos de Rendimento*, *Recursos-Chave*, *Atividades-Chave*, *Parcerias-Chave* e *Estrutura de Custos* (Osterwalder e Pigneur,

2010) e apoiam-se por forma a resultar num BM poderoso, não são simples *checklists* (Osterwalder, 2014). Trata-se de um esquema que ajuda a analisar a oportunidade e, ao ser complementado com a análise financeira, de mercado, de concorrentes (Santos, 2014), requisitos de clientes, questões legais e alterações tecnológicas (Osterwalter, 2014) apresenta uma visão mais alargada dos desafios que a empresa terá que enfrentar.

Este termo pode ser associado ao do plano de negócios, ou *business plan*, que “é um documento que visa dar a conhecer e promover determinado projeto de investimento, assumindo uma dupla finalidade: internamente fornece o programa de ação para a execução do projeto e os valores para o controlo de atividade, na fase de implementação; externamente, serve para apresentar o projeto a investidores, ou seja, é utilizado para promover uma ideia junto de potenciais financiadores” (Rocha, 2002; p 2). O BMC não substitui o plano de negócio mas complementa-o pois trata-se de uma ferramenta visual, de fácil construção, que resume os principais componentes do modelo de negócio de uma empresa e que permite esboçar modelos de negócio novos ou atualizar outros já existentes rapidamente (Santos, 2014).

Segundo Osterwalder (2014), tem que haver uma mudança de mentalidade nas empresas em que se não se pensa apenas na diferenciação pelo produto mas também pelo modelo de negócio pois, perante uma situação em que a tecnologia de duas empresas é muito semelhante, este pode determinar o sucesso ou o fracasso do negócio. Mais ainda, os modelos de negócio têm que ser dinâmicos (Costa, 2014; Osterwalder, 2014), dada a constante mudança da envolvente em que se encontram as organizações, e ferramentas como o BMC podem facilitar esse processo.

Desenvolveram-se outros exemplos de ferramentas visuais, como o *Startup Canvas* (Fitzpatrick, 2010) ou *Lean Business Model Canvas* (Maurya, 2012), em que o primeiro contempla, por exemplo, o *Problema* identificado, a *Solução* para este, *Indicadores de performance*, o *Mercado* em que se opera e quais os *Riscos Externos*. O segundo, também contempla os três primeiros elementos dos referidos anteriormente mas ainda destaca qual a *Vantagem* da organização, i.e., qual o elemento que os clientes tanto procuram e que têm dificuldade em alcançar. “Não existe a ferramenta perfeita, o conjunto é que tem que ser bem usado” (Osterwalder, 2014).

Para além dos modelos de negócio e das operações, podem existir outros elementos que conduzem ao sucesso e à obtenção de clientes para uma organização, como é o caso da motivação. Relembrando o *Golden Circle* (Figura 2.10), Sinek (2009) afirma que existem duas formas de influenciar o comportamento humano: este pode ser manipulado ou inspirado. É exemplo de uma manipulação conceder um estatuto ligeiramente preferencial a troco de algo (é dado o exemplo de uma criança que diz que, se a outra lhe oferecer um rebuçado ambas passam a ser as melhores amigas), não assumindo a palavra uma conotação pejorativa. Quando as empresas não têm uma perceção nítida quanto ao

motivo pelo qual os seus clientes são seus clientes estas tendem a recorrer a um número desproporcionado de manipulações para obterem aquilo que querem.

São exemplos típicos dessas formas de manipulação (Sinek, 2009):

- Redução de preços: a redução de preços é uma forma de atrair clientes que costuma representar bons resultados para as organizações a curto prazo. A longo prazo pode implicar outros custos pois os consumidores podem acostumar-se a esses preços, não sendo adquiridos os produtos/serviços de preço superior, podendo ser necessário aumentar as vendas ou baixar esses preços também.
- Promoções: não é raro as empresas recorrerem a promoções em que a aquisição de determinado produto/serviço vem com algum elemento extraordinário. Esta opção é eficaz como a anterior mas também pode trazer dificuldades às empresas (que têm que assegurar esses bônus) ou aos clientes (as regras para obter um bônus podem ser tão complexas que os consumidores acabam por desistir, não usufruindo dos extras a que teriam direito).
- Utilização do medo: o medo, real ou percebido, pode ser o manipulador de maior peso. Quando fortemente instalado pode ser difícil de ultrapassar, mesmo quando confrontado com factos e números. Esta forma de manipulação passa pela fomentação do receio das consequências de determinada decisão, i.e., é uma forma de mostrar o valor de escolher uma determinada organização, ao invés dos seus competidores.
- Utilização de mensagens de motivação e superação: ao invés da utilização do medo, as mensagens de superação focam-se nos benefícios de uma decisão. A oferta de soluções que facilitam a concretização de objetivos desejáveis é uma forma de manipulação por motivação. Mensagens de superação podem funcionar a curto prazo, adquirindo-se novos clientes, mas para que se estabeleça uma relação (ou parceria) duradoura, é necessário que haja inspiração.
- Utilização da “pressão de grupo” (*peer pressure*): quando se diz que um grupo maioritário de especialistas ou alguma figura de referência usa determinado produto ou serviço, está-se a recorrer à pressão de grupo. Como na utilização do medo, esta manipulação enaltece a organização e visa instalar a sensação de que o cliente está a perder algo muito bom por utilizar opções da concorrência.
- Prometer inovação para influenciar o comportamento dos clientes: a oferta de soluções muito inovadoras, com muitas características novas, pode ser vista como uma forma de diferenciação. Medidas como estas traduzem-se em bons resultados a curto prazo mas podem alterar as expectativas dos clientes a longo prazo: as características que começaram por ser uma novidade passam a representar requisitos obrigatórios de satisfação dos clientes e as empresas podem não conseguir acompanhar essa “sede por inovação”.

Quando as organizações não têm uma percepção clara quanto ao motivo pelo qual os seus clientes são seus clientes, estas tendem a recorrer a exemplos de manipulação como os anteriormente apresentados.

Estas manipulações funcionam se o incentivo for suficientemente grande para dar uma sensação de redução do risco. São ações que já provaram dar resultado mas que não são tão eficazes quando uma organização pretende concretizar estabelecer uma relação de lealdade duradoura com os seus clientes, para a qual é preciso inspirar e haver uma noção clara do motivo pelo qual existem, para que os clientes se identifiquem com essa motivação (Sinek, 2009).

- **Clientes e Mercado**

Os clientes são o coração do modelo de negócio uma vez que, sem eles, nenhuma empresa sobrevive (Osterwalder e Pigneur, 2010). Por vezes, numa fase inicial do negócio, as jovens empresas podem ter dificuldade em ter os seus segmentos de clientes bem definidos (Ries, 2011), mas pode-se procurar pessoas com necessidades e comportamentos comuns para atingir um maior nível de satisfação (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Uma forma de procurar compreender os clientes pode passar pela sua observação e não tanto a realização de inquéritos que busquem identificar o elemento que falta num determinado produto ou serviço. A verdade é que se ainda não foi detetado é porque os clientes também ainda não perceberam que necessitam, por isso a observação permite constatar que atividades se pretende que sejam realizadas (Osterwalder, 2014).

Os benefícios do empreendedorismo são possíveis para “aqueles que possuem um conhecimento superior relativamente ao seu mercado e a capacidade para o explorar” (Minniti e Koppl, 1999; p 16). Assim, é útil haver uma sensibilidade para reconhecer oportunidades disponíveis no mercado e a habilidade para mobilizar recursos humanos, físicos e financeiros para as explorar.

“Muitas pequenas empresas têm a sua presença no mercado limitada, o que as sujeita a flutuações significativas da procura, competidores ferozes e um fraco apoio por parte de fornecedores e distribuidores” (Morris *et al.*, 2002; p 333).

Graças à globalização, é hoje possível um negócio iniciar a sua atividade no mercado internacional (*global borns*), o que “favorece a evolução dos processos de comunicação e logística e o aumento de pessoas com ampla experiência internacional” (Galdino e Costa, 2015; p 211). Segundo Honório (2006), a internacionalização de um negócio pode ser determinada, entre outros fatores, por aspetos motivacionais e, inclusivamente, tem sido abordado o papel do empreendedor internacional como um determinante importante para esse processo. Essas pessoas são motivadas, possuem um forte entusiasmo, uma visão global e uma ampla experiência fora do seu país de origem (Galdino e Gosta, 2015).

Em situações em que se regista crescimento do negócio, observa-se que esse crescimento é orientado por intenções dos empreendedores nesse sentido, o que indica que decidir quanto ao desenvolvimento da empresa é um dos primeiros e mais importantes passos que os empreendedores devem dar na definição da sua estratégia (Cliff, 1998).

Para além da identificação e planeamento de oportunidades estratégicas, a internacionalização pode resultar da combinação destas com fatores motivacionais, como os apresentados na Tabela 2.4. Tratam-se sobretudo de elementos da envolvente do empreendedor internacional ou de elementos da sua possível experiência que podem incentivar ao alargamento das operações além-fronteiras.

Tabela 2.4 - Determinantes motivacionais da internacionalização de empresas
(Adaptado de Galdino e Costa, 2015)

| Determinantes motivacionais | Descrição |
|--|--|
| Programas Governamentais | Analisa a importância de programas governamentais para internacionalização da empresa. |
| Dependência no mercado doméstico | Refere-se à necessidade de reduzir a dependência do mercado doméstico. |
| Receção de pedidos | Diz respeito à receção de pedidos de eventuais clientes estrangeiros como motivação para a internacionalização. |
| Lucro e Crescimento | Identifica se a motivação para a internacionalização está relacionada à oportunidade de lucro e crescimento no mercado internacional. |
| Contactos Casuais | Reflete a importância de contactos casuais em feiras ou ações comerciais para a realização de atividades internacionais. |
| Interesse de Gestão | Identifica se o interesse de gestão em relação a atividades internacionais é um aspeto importante para a decisão de internacionalização. |
| Experiência Internacional do Gestor | Refere-se a quanto a existência de um gestor com experiência internacional ou de origem estrangeira influencia a entrada da empresa no comércio internacional. |

Será mais fácil para um negócio *early-stage* já internacionalizado aumentar o nível dessa mesma internacionalização e passar para um patamar superior, reconhecendo-se que uma empresa que opere exclusivamente no mercado doméstico ou que apresente níveis incipientes de internacionalização terá, à partida, mais dificuldades em começar a vender a clientes estrangeiros (Caetano, 2014). Mas cada vez mais as empresas são incentivadas a pensar globalmente, desde início, o que implica conhecer os mercados e as pessoas que se pretendem alcançar uma vez que, para que a internacionalização ocorra, não basta traduzir para o idioma do destino, é necessário possuir um modelo de negócio que esteja relacionado com essa realidade (ANJE, 2015).

“O tempo tem importância uma vez que as oportunidades não duram para sempre e a receptividade do mercado pode variar com o decorrer do tempo” (Moroz e Hindle, 2011; p 31). Segundo Gross (2015),

existem cinco elementos fundamentais para o sucesso de uma *startup*: uma boa ideia; uma boa equipa, que execute bem e se consiga adaptar; o modelo de negócio, que determina como se gera receita; financiamento; e *timing*, i.e., quão cedo ou tarde se está. Vai mais além no seu estudo e determina qual aquele que tem maior peso, que é o *timing*.

Gross (2015) chama a atenção para o facto de todos os outros fatores serem adaptáveis: pode-se criar um novo modelo de negócio, angariar mais fundos, trocar de equipa ou mesmo alterar a ideia e o produto ou serviço. Mas o estado de receptividade do mercado à proposta de valor está fora do alcance da organização. Se for cedo demais, ou tarde demais, e se os clientes não estiverem preparados para aquilo que é oferecido ou se a competição for demasiado elevada, não há muito que se possa fazer, pelo que aconselha a que, mesmo que haja uma grande confiança na ideia, seja considerado o momento em que se quer apostar nela.

- **Operações e Financiamento**

Apesar de se poder considerar a obtenção do capital inicial um elemento de arranque do processo empreendedor e um elemento tranquilizador para os passos seguintes (Dornelas, 2001), mais do que obter financiamento, “construir uma empresa e fazê-la crescer, cumprindo as metas do plano de negócios, gerando lucros, criando empregos, atendendo às necessidades dos clientes e recompensando o investidor” (Fernandez e Lana, 2008; p 150) implica uma maior dificuldade. O empreendedorismo é gestão: uma *startup* é uma instituição, não apenas um produto por isso requer um planeamento de gestão, especificamente guiado pelo contexto de incerteza em que a empresa se insere (Ries, 2012).

Como forma de lidar com a incerteza do meio, e sobretudo no setor de tecnologias, é recomendada a realização de testes, ao modelo de negócio, ao mercado ou ao produto (Osterwalder, 2014) em que, sem esses testes, não passam tudo de suposições (Ries, 2011). Existem métodos simples para testar hipóteses, incluindo a disponibilização de uma versão inicial e simples do produto ou serviço, não comprometendo a proteção da ideia nem descuringando questões legais e éticas (Morris *et al.*, 2002).

Ries (2011) introduz o conceito de *Lean Startup*, que diz respeito a organizações desenhadas para criar produtos ou serviços sob condições de extrema incerteza e pode ser considerado como uma nova forma de desenvolver produtos inovadores, que se foca especialmente na informação sobre clientes (*feedback*), na realização de rápidas iterações e numa grande ambição e visão de negócio. São empresas para as quais o sucesso depende de um produto inovador (que resolva um problema), de uma boa identificação do mercado e, não menos importante, da paixão das pessoas que as constituem.

O *Lean Startup* promove a criação de produtos ou serviços, com características básicas, os *Minimum Viable Product* (MVP), que são apresentados aos potenciais clientes, para assim testar e identificar o que estes realmente valorizam. Desta forma evita-se que sejam despendidos tempo e dinheiro a conceber um produto muito desenvolvido com características com as quais, possivelmente, os clientes

não se identificam ou não consideram necessárias (Ries, 2012). Estes testes visam reduzir o risco de falhar (Osterwalder, 2014) e representam ainda uma fonte de conhecimento sobre como construir um negócio sustentável, como identificar oportunidades de melhoria e como monitorizar a inovação e o progresso (Ries, 2012).

“A tarefa de atrair recursos para um novo empreendimento é talvez o maior desafio enfrentado pelos empreendedores uma vez que a ausência de uma reputação e historial transmitem uma elevada perceção de risco aos potenciais fornecedores desses recursos” (Brush *et al.*, 2001 em Gilbert *et al.*, 2006; p 932).

O mesmo se aplica ao estabelecimento de parcerias, que visam otimizar modelos de negócio, reduzir riscos ou obter recursos, e podem assumir a forma de (Osterwalder e Pigneur, 2010; p 38): “alianças estratégicas entre não competidores; alianças estratégicas entre competidores; *joint ventures* para desenvolver novos negócios; e relações com fornecedores, para obter recursos de confiança”. No momento de procurar esses parceiros é necessário apresentar provas quanto à força do projeto.

Bollingtoft *et al.* (2003) concluíram que “para empreendedores possuidores de tecnologias menos inovadoras, os apoios financeiros provém sobretudo dos seus recursos pessoais” (Gilbert *et al.*, 2006; p 933). Já em casos com um nível de inovação superior, existem fontes externas de capital. Apesar de, numa fase inicial, a criação ser frequentemente assegurada por fundos pessoais dos empreendedores ou emprestados de familiares (Berger e Udell, 1998), fases mais avançadas de desenvolvimento levantam maiores exigências de financiamento. Alguns conseguem recorrer a apoios governamentais e públicos (AICEP, IEF, IAPMEI) mas, para aqueles para quem tal não é uma opção, “a capacidade do empreendedor de obter capital de fontes como bancos ou VC assume uma grande importância no crescimento da empresa” (Gilbert *et al.*, 2006; p 933), sendo que as redes de contactos podem ser uma mais-valia neste processo (Li e Ferreira, 2006).

Por norma, os VC valorizam negócios resultantes de equipas empreendedoras (Ge *et al.*, 2005) uma vez que, habitualmente, estas são mais bem-sucedidas e apresentam maior tendência para possuir elementos motivacionais humanos (Probst, 2012). Estas equipas podem transmitir mais confiança e qualidade em apresentações a VC, BA, bancos, empresas de capital de risco, entidades públicas promotoras de investimento, pois nela podem constar elementos com sentido de compromisso, com maior orientação para a inovação e outros mais para outras operações importantes para o financiamento de um negócio (Rocha, 2012).

É sugerido que, na busca de financiamento, se procure o *smart money* (ANJE, 2015), que representa uma fonte de investimento que vem acompanhada de conhecimento, sobre a tecnologia ou setor em que se pretende atuar. Tem que haver um alinhamento daquela que é a motivação da organização e as dos possíveis investidores, motivação esta que pode ser suficientemente forte para recorrer, com sucesso, a fontes de financiamento como o *crowdfunding*.

São apresentadas por Correia (2015) algumas práticas financeiras que devem ser evitadas durante o processo de operacionalização de um negócio e que podem comprometer o sucesso do mesmo como, por exemplo, não ter o cuidado de registar as despesas todas o que representa também um perigo para o seu rastreio e pode ser considerado uma desvantagem na altura de buscar financiamento externo. O otimismo é um traço natural de muitos empreendedores que é útil na superação dos obstáculos que surgem ao longo do processo. Mas, durante o planeamento da criação de um negócio, tem que se incluir a possibilidade de algo correr mal, sobretudo a nível financeiro.

São mais os que falham na criação de um negócio do que os que alcançam um elevado êxito empresarial. Nesse sentido, Rodrigues (2008) apresenta “algumas regras que ajudam a prevenir o insucesso de um negócio” (p 23): Preparar o início do negócio (analisando as motivações do empreendedor e definindo metodicamente o seu campo de atuação, tal como foi sugerido nesta lição); Elaborar o Plano de Negócios, de forma rigorosa e utilizando cenários realistas; Definir uma estratégia clara para a empresa; Selecionar a equipa mais adequada; Organizar a empresa da forma que melhor se ajusta aos seus objetivos e às características do âmbito de atuação escolhido; e trabalhar, muito.

- **Orientação Externa (*Mentoring*)**

Sobretudo em pequenas empresas com um elevado nível de inovação, tem havido uma maior recorrência a formas de aconselhamento de negócio e Lobacz e Glodek (2015) debruçam o seu estudo sobre o papel que serviços dessa natureza têm nas organizações. Recorre-se a eles em situações em que há falhas de conhecimento, resultantes de tecnologias altamente complexas, de problemas que, empreendedores orientados para a inovação, enfrentam no mercado ou simplesmente pelo facto de esses serviços de aconselhamento serem publicamente disponibilizados (Lobacz e Glodek, 2015).

De entre todos os elementos externos que podem ter impacto nos processos de negócio, os conselheiros de negócio são considerados elementos chave. Este aconselhamento pode assumir a forma de uma simples disponibilização de conhecimento ou *coaching* e *mentoring* especializado (Lobacz e Glodek, 2015).

“O papel do empreendedor é crucial na tomada de decisões estratégicas bem como o possível impacto de um terceiro elemento nos recursos utilizados em processos de negócio e na capacidade das empresas de os configurar de forma eficaz” (Lobacz e Glodek, 2015; p 488). Seja a longo ou curto prazo, estas fontes de aconselhamento servem de facilitadores de processo e fornecedores de conhecimento, acrescentando valor ao negócio. Também podem potenciar o crescimento de vendas e geração de emprego (Chrisman *et al.*, 2005).

Foi visto que este tipo de aconselhamento pode ser encontrado em incubadoras (Grimaldi e Grandi, 2005) ou parques tecnológicos (IASP, 2016) mas também se pode encontrar em redes informais de contactos (Li e Ferreira, 2006).

2.3. O Receio de Falhar e o Insucesso

O receio de falhar representa um obstáculo de peso face à vontade de enveredar pela atividade empreendedora, com especial ênfase em países mais desenvolvidos (Singer *et al.*, 2015). O insucesso não é encarado de forma muito positiva em Portugal e as pessoas ficam marcadas (ANJE, 2015) pelo que é importante haver inovação, não só no que diz respeito às ideias de negócio como também na esfera cultural e social associada a este tema, uma vez que, “num contexto empreendedor, as pessoas são menos avessas ao risco” (Costa *et al.*, 2015; p 11), podendo haver um aumento nos níveis de criação de negócios.

2.3.1. O Estigma do Receio de Falhar

Como possível explicação para as discrepâncias entre ambientes empreendedores em economias com níveis de desenvolvimento semelhantes, Landier (2005) aponta diferenças culturais como restrições institucionais (impostos, custos administrativos, regulamentação laboral), o receio de falhar ou os níveis de aversão ao risco e à incerteza. O receio de falhar pode ser considerado um elemento impeditivo de estabelecer ligação entre a intenção e a ação empreendedoras (Singer *et al.*, 2015). Para além deste efeito, Wood *et al.* (2013) consideram o receio de falhar como elemento determinante já no processo de identificação de oportunidades, sendo que aqueles que apresentam maior relutância demonstram “uma menor atração por condições positivas de oportunidades e reagem de forma mais negativa quando essas condições não parecem tão favoráveis” (p 265).

“O insucesso de novos negócios afeta grandemente o bem-estar financeiro do empreendedor, a oportunidade de carreira e o bem-estar pessoal” (Liles, 1974 em Das e Teng, 1997; p 70). O receio de obter rendimentos baixos e inconstantes é um dos principais motivos pelos quais as pessoas não optam por se tornar empreendedoras. Enquanto para alguns indivíduos bem-sucedidos o empreendedorismo é um caminho para atingir riqueza, outras pessoas *self-employed* enfrentam dificuldades face a baixos rendimentos. Estes podem traduzir-se numa maior dificuldade em poupar e maior possibilidade de chegar ao ponto de pobreza ou insolvência (OECD, 2015).

O registo de níveis elevados de insucesso no empreendedorismo, não são a exceção mas sim a regra (Timmons, 1986 em Das e Teng, 1997). “O estigma associado ao insucesso é um elemento determinante da atividade empreendedora que não só influencia a decisão de uma pessoa se tornar empreendedora como a escolha de projetos e a opção em terminá-los” (Landier, 2005; p 27) sendo que “o desfecho de um projeto depende da sorte e das capacidades e o custo para empreendedores que falham é determinado pelas expectativas do mercado nas suas capacidades” (p 1). Os empreendedores podem ser confrontados com a decisão de continuar com os seus projetos atuais ou abandonar e reunir fundos para começar novos negócios (Landier, 2005; Wood *et al.*, 2013).

Está associado ao empreendedorismo um elevado nível de incerteza (Ries, 2011) e risco (Li e Ferreira, 2006, Ahmad e Seymour, 2008), o que provoca uma hesitação no momento de passar à atividade empreendedora. Das e Teng (1997) fazem uma análise sobre este risco empreendedor considerando ainda a variável do tempo. Num espaço temporal mais curto, o risco assume um nível crítico, em que qualquer falha pode representar o fim do negócio. Já num espaço de tempo mais extenso, o risco associado ao negócio diz respeito às relações pessoais e interpessoais, o cumprimento de compromissos. Tal pode sugerir que o risco associado à criação de um negócio e consequente receio de falhar não se demonstram exclusivamente numa fase inicial.

Hofstede (2001) deteta na cultura portuguesa uma baixa recetividade à incerteza, característica que funciona como inibidor do empreendedorismo e pode explicar níveis de criação de negócios mais baixos, mesmo perante melhores resultados de educação superior para a gestão (Saraiva e Paiva, 2014). Em culturas com maior aversão à incerteza, o medo do estigma associado a insucesso empreendedor leva a níveis relativamente baixos de atividade empreendedora, como é o caso de alguns países asiáticos, Europa (Landier, 2005) e Portugal (Saraiva e Paiva, 2014). Por outro lado, em culturas mais tolerantes à incerteza (como é dado o exemplo dos EUA), constata-se que as cicatrizes que o insucesso deixa não são tão grandes (Barney *et al.*, 2010), sendo “a falha apenas um passo no processo de experimentação” (Landier, 2005; p 27).

É necessário ultrapassar a relutância cultural que existe quanto ao empreendedorismo e para tal é fundamental que haja uma base sólida para a educação, não só em instituições de ensino superior mas também primário e secundário. Segundo Saraiva e Paiva (2014), a formação para o empreendedorismo deve visar, não só dar ferramentas para a execução mas também mudar o comportamento de estudantes, pais, professores e outros formadores, criando-se uma sociedade com cultura empreendedora (Figura 2.12).

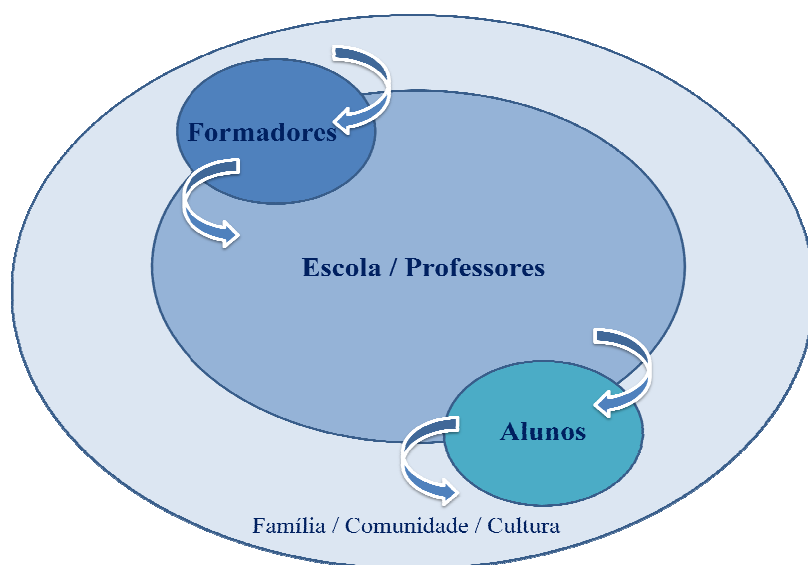


Figura 2.12 - Promoção de uma cultura empreendedora
(Adaptado de Saraiva e Paiva, 2014)

Foi visto que existem várias formas de incentivo à fomentação do empreendedorismo na sociedade portuguesa, desde a disponibilização de infraestruturas físicas, passando por serviços de aconselhamento de indivíduos com experiência no mundo empresarial até à realização de eventos de cariz menos formal para promoção de *networking* e partilha de conhecimento. Estes mecanismos podem potenciar um aumento de confiança junto daqueles que desejam tornar-se empreendedores ou que já tiveram alguma experiência na área (Singer *et al.*, 2015).

As comunidades, famílias e educadores podem ajudar a que, desde cedo, os portugueses desenvolvam competências de criatividade e abracem a tomada de riscos aprendendo, consequentemente, a lidar melhor com o insucesso (Saraiva e Paiva, 2014), referindo-se a tomada de riscos ao nível até a qual alguém está disposto a assumir compromissos arriscados que possam comprometer os seus recursos (Li e Ferreira, 2006). Uma maior “tolerância ao risco reduz a possibilidade de insucesso para aqueles que iniciam o seu negócio motivados pela oportunidade ou pela mistura de motivações, mas não reduz tanto para aqueles que iniciam por necessidade” (Verheul *et al.*, 2010; p 18).

A relutância dos portugueses ao empreendedorismo pode prender-se também com uma certa característica cultural relativamente ao poder e à superioridade. Devido à perceção e aceitação de uma distribuição não uniforme de poder, segundo Hofstede (2001), “os portugueses consideram que, talvez, a atitude empreendedora não seja para toda a gente mas um comportamento associado a apenas alguns indivíduos” (Saraiva e Paiva, 2014; p 11).

Os indivíduos mais jovens reúnem, por norma, condições mais favoráveis para se tornarem em empreendedores de sucesso pois não têm carreiras cimentadas, famílias para sustentar, hipotecas para pagar, ou seja, o risco de oportunidade é menor, i.e., a responsabilidade é menor pelo que é mais fácil arriscar e quem falha consegue aprender com os erros e recomeçar (Costa, 2015).

2.3.2. O Insucesso e o Valor da Experiência

Existem ideias que podem não funcionar e é das falhas que provem muita aprendizagem (Costa, 2015). Para Osterwalder (2014), um dos maiores perigos no processo de iniciar um negócio surge se os empreendedores se agarrarem muito rápido a uma ideia, pois acabam por “apaixonar-se” por ela, limitando o âmbito e correndo o risco de deixar de fora aspetos importantes ou hipóteses alternativas. Ries (2012) apresenta algumas práticas que podem conduzir ao insucesso de novos negócios (p 50), como:

- Ficar preso a uma estratégia e plano sólidos e a meticulosas pesquisas de mercado. Segundo o autor, tal não é um bom princípio uma vez que empresas em início de vida operam com grande incerteza sendo difícil prever o futuro. “Atrás de um grande insucesso está uma linda

folha de *Excel*” (Osterwalder, 2014), que se trata de uma ferramenta de trabalho pouco flexível no acompanhamento do ambiente externo ao negócio.

- Assumir uma postura demasiado descontrainda (*just do it*), depois de tentativas em que a gestão tradicional falhou. O empreendedorismo continua a requerer planeamento por isso, depois de um insucesso, assumir que o caos é a solução pode levar o negócio a repetir essa experiência.

Podem ser referidos alguns erros frequentes de um empreendedor (Rodrigues, 2008; p 21): acreditar que basta uma ideia e dinheiro para ter um negócio, valorizando pouco a operacionalização e capacidades de gestão necessárias; assumir que o mercado é perfeitamente racional e que pensa e age como a empresa, assumindo que os clientes estão dispostos a adquirir o produto ou serviço apresentado; sobrestimar as suas capacidades e da equipa, subestimando as dos concorrentes; ter dificuldade em assumir as próprias limitações, impostas pelo mercado; indefinição na hierarquia da empresa, vital em rápidos processos de tomada de decisão; ter uma estrutura organizacional inicial muito pesada, com demasiados elementos; assumir que inovação é um fim a alcançar nas organizações em vez de um meio para criar efetivamente valor, permitir satisfazer necessidades reais do mercado e contribuir para o sucesso do projeto; e confundir negócio com produto, desvalorizando as operações e planeamento associados ao primeiro.

Para além de ver no “sucesso do negócio uma ameaça, uma vez que as pessoas correm o risco de se acomodarem e deixarem de se reinventar”, Osterwalder (2014) sugere também quatro motivos que levam à falha dos modelos de negócio das organizações:

- Possuir modelos de negócio baseados numa Proposta de Valor (*What*), que corre o risco de não ir ao encontro das verdadeiras necessidades dos clientes;
- Possuir um modelo de negócio com falhas que não permite aproveitar a inovação criada;
- Ameaças exteriores. Pode haver boas propostas de valor, serviços e formas de obter receitas mas há falta de preparação para a envolvente (questões ambientais);
- Má execução (Equipa errada; Falta de Liderança).

Costa (2015) aponta como principais erros a confiança excessiva, falta de investigação e a complexidade do produto. O excesso de confiança na ideia pode levar a que algumas críticas e sugestões iniciais sejam descuradas por se julgar ter todas as respostas. Isto pode levar a que os problemas sejam intencionalmente ignorados em prol da defesa da ideia, não pensando, por vezes, nas consequências que esta ação poderá ter numa fase posterior do processo de criação do negócio. Pesquisas pouco aprofundadas também são fatais pois pode implicar desconhecimento sobre as características-chave de um determinado mercado ou até mesmo das tecnologias ou procedimentos associados a certos produtos que, se forem muito complexos, se podem revelar um fator de insucesso. Se um produto ou serviço for tão complexo que os próprios elementos da empresa não os

compreendem e não os conseguem explicar, não pode haver grandes expectativas no que toca à adesão dos clientes.

Na Europa os riscos associados ao empreendedorismo não são adequadamente recompensados. Alguém que falha na aposta no empreendedorismo fica marcado e enfrenta o estigma associado ao insucesso. Para além do receio de abrir falência e da perda do património pessoal, existem preocupações com as consequências sociais e legais que tais acontecimentos podem gerar, como a existência de dívidas que podem levar anos a ser saldadas, entre outras restrições. Em casos de insolvência por fraude ou desonestidade, estas consequências justificam-se, mas o insucesso faz parte da vida económica e alguns empreendedores abrem falência porque não conseguem vingar no mercado. A legislação de insolvência deve apoiar novas tentativas de negócio a empreendedores honestos (Commission of the European Communities, 2003).

A existência de compensações em caso de sucesso no empreendedorismo ou a redução de impostos para aqueles que trabalham por conta própria, pode levar a uma melhor aceitação dos riscos associados em enveredar por essa opção. Se por sua vez os impostos forem mais elevados, um empreendedor terá dificuldades em criar riqueza, tornando-se o empreendedorismo numa opção de vida menos apelativa. Este problema pode ser amenizado com a existência de proteção e apoios sociais que se adaptem às necessidades dos empreendedores (Commission of the European Communities, 2003).

Aqueles que experienciaram algum insucesso anteriormente reagem de forma mais conservadora a condições positivas de oportunidades, i.e., existe um ajuste do entusiasmo perante novas oportunidades (Wood *et al.*, 2013; p 265). No entanto, as falhas podem representar fontes de aprendizagem. Considerando um processo de teste de produto, se as falhas ocorrerem estas vão dar à equipa mais informação quanto aos elementos que estão a ser testados, permitindo que sejam feitos os ajustes necessários (Ries, 2011).

As ideias têm que ser bem executadas e perante pequenas falhas ou grandes insucessos, estes têm que ser considerados uma forma de recomeçar de forma inteligente uma vez que são exemplos de coisas que correram mal e que podem ser melhoradas (ANJE, 2015).

2.4. Reflexão sobre a Revisão da Literatura

Apesar de, atualmente, se considerar que o empreendedorismo é algo que “está na moda” (ANJE, 2015), é um termo que não é de hoje e que, mesmo existindo há muitos anos, ainda não encontrou uma definição unificada para o caracterizar. Desde recorrer à definição de empreendedor ou considerar o empreendedorismo como uma forma de criar o próprio emprego, um fenómeno económico e social, um processo ou um campo de estudo, vários têm sido os contributos dados por investigadores do tema. No anexo I apresentam-se alguns termos que aparecem referidos com maior frequência.

É algo que depende de um contexto e implica que haja uma mudança. As opiniões podem divergir neste ponto quanto ao nível de inovação que justifica a caracterização da criação do negócio como sendo empreendedorismo. Subentende a existência de uma motivação, por parte de um indivíduo ou de uma equipa, em criar algo, seja por causa de uma vontade de ser o próprio patrão, de aceitar desafios ou seja por causa da deteção de uma oportunidade no mercado. É necessário estruturar as atividades do processo e os recursos necessários para criar e entregar valor aos clientes e gerar lucro para o negócio, sempre com a consciência de que se está num contexto com risco e incerteza. Perspetivas mais recentes, referem-se ao empreendedorismo como sendo o fenómeno associado à atividade empreendedora, i.e., a ação humana empreendedora que entrega valor através da criação de uma atividade económica, graças à identificação de novos produtos, processos ou mercados.

Constata-se que o empreendedorismo está sujeito a vários elementos que não dependem só da vontade de alguém enveredar por essa opção. Talvez por esse motivo seja ainda difícil obter uma definição universal quanto ao que é, uma vez que todos estes fatores variam rapidamente e podem assumir um peso diferente na decisão por optar pelo empreendedorismo.

O contexto em que ocorre a criação de negócios é influenciado por aspetos económicos (desemprego), sociais e culturais, sendo que a promoção de uma cultura empreendedora pode ser feita recorrendo à educação e aos meios de comunicação. Esta mudança de mentalidade pode conduzir à redução de um elemento que por vezes restringe o início da atividade empreendedora, o receio de falhar.

Muitos concordam quanto à educabilidade do empreendedorismo mas sobretudo do ponto de vista da disponibilização das ferramentas necessárias à criação de um negócio uma vez que, parte da decisão em fazê-lo prende-se com características dos indivíduos que motivam ao início da atividade empreendedora e ajudam a superar as adversidades que surgem naturalmente no decorrer do processo, dado que este ocorre em situações de extrema incerteza.

Considerar que uma pessoa tem que possuir todas essas características para ter as condições necessárias para iniciar um negócio pode ser limitativo. Podem formar-se equipas em que, para além das competências técnicas, podem ser complementadas características individuais. São importantes as características da equipa e a motivação, não só no processo de identificação da ideia como também na forma como são conduzidas as operações. Pode ser uma forma de criar empatia com os potenciais clientes e compreender quais são os seus problemas, de superar as provações dos insucessos ao longo do processo, pode determinar a vontade de internacionalizar o negócio ou ainda de atrair potenciais investidores e parceiros. Existem no entanto motivações e incentivos que podem vir do exterior, como é o caso de incubadoras, de universidades e parques tecnológicos, que podem ser fontes de *know-how*, mentores e das redes das quais a equipa e a empresa fazem parte.

3. Metodologia

É agora apresentada de forma detalhada a metodologia de trabalho da presente dissertação, começando por uma explicação do processo de pesquisa para obtenção de uma revisão da literatura rica, que por sua vez suportou a construção das ferramentas de aplicação no terreno.

A sua construção é também desconstruída no presente capítulo bem como a forma como foram analisados e, por fim, resumidos e relacionados os resultados obtidos.

3.1. Contextualização da Pesquisa

Foi realizada uma pesquisa detalhada para sustentação da abordagem de investigação. Como ponto de partida, foram analisadas a natureza e a importância do empreendedorismo. Quais as linhas que definem este conceito, que fatores o influenciam e qual a relevância dos seus impactos.

Seguidamente, o estudo incidiu sobre o estado do empreendedorismo e da criação de negócios em Portugal, com o objetivo de conhecer quais os números, quais os incentivos e qual o contexto social neste tema. No fundo, conhecer melhor o ecossistema empreendedor português.

Por fim, são analisados os passos chave para a criação de um negócio, com especial atenção nas motivações geradoras de ideias de negócio, nas características das equipas e das operações que materializam as visões estabelecidas inicialmente e no papel do risco e do receio de falhar ao longo do processo empreendedor.

Para a contextualização teórica utilizaram-se plataformas como: o serviço de informação Google Académico; o RUN – Repositório da Universidade Nova; a Biblioteca do Conhecimento Online (B-On); o *website* SCI-HUB, que providencia acesso em massa a documentos de investigação; as bases de dados de textos científicos completos *ScienceDirect*, *Business Source Complete*, *Social Science Research Network* (SSRN); e a rede social *ResearchGate*, dedicada a profissionais de ciência e investigadores.

Estes motores de pesquisa permitiram reunir as principais dissertações, artigos e outros textos relevantes acerca dos temas de empreendedorismo, criação de negócios e seus requisitos, por exemplo.

Relativamente aos dados estatísticos existentes e apresentados ao longo da componente teórica, os mesmos foram, essencialmente, retirados de fontes como o EUROSTAT – Base de dados Europeia; a IGNIOS – Gestão Integrada de Risco Base de Dados que tem por base o INE e o Ministério da Justiça; a PORDATA; o IIEP; a OCDE; e o projeto GEM.

Parte da contextualização conta com a leitura e análise de artigos de revistas ou jornais reconhecidos nacional e internacionalmente tais como o Público, o Diário de Notícias ou *Forbes*.

Conta com informações provenientes de artigos (em *blogs*, livros) de personalidades com experiência reconhecida na área e conta com conhecimentos adquiridos no *workshop Business Model Generation* (Osterwalder, 2014), palestras e outros eventos frequentados (conduzidos também por personalidades ou organizações de referência nos temas do empreendedorismo e criação de negócios).

Para enriquecimento da pesquisa e contextualização foram também analisados os conteúdos de entrevistas áudio por parte de entidades e personalidades de credibilidade reconhecida, tais como a ANJE, elementos da Instituição Financeira de Desenvolvimento (IFD) ou o *Business Daily* (rúbrica de negócios da BBC).

Como referido por alguns autores – e sobretudo nesta área –, experiências como as anteriormente vividas aportam conhecimento, pelo que também é uma mais valia contar com o testemunho pessoal do autor, de participação numa unidade curricular (FCT-UNL) e numa academia (*Starters Academy*) de empreendedorismo, tendo os projetos sido reconhecidos de forma positiva.

Foram ainda identificados e explorados estudos semelhantes de avaliação da perceção em relação ao tema do empreendedorismo, com incidência nos tópicos enunciados anteriormente. Procurou-se identificar o tipo de perguntas adequado a usar nos inquéritos e nas entrevistas, assim como o objetivo e justificação de cada uma.

Esta etapa permitiu evidenciar os aspetos mais adequados à avaliação da perceção em relação ao empreendedorismo, origem das ideias e papel da equipa e do receio de falhar no processo.

3.2. Abordagem de Investigação

A pesquisa de metodologias depende dos objetivos da investigação, do valor e precisão da informação que se deseja obter, das exigências de recursos e tempo e do bom senso do investigador, que deve prevalecer nesta ponderação (Freitas e Moscarola, 2002).

Para obter informações consistentes e válidas é importante fazer uma conciliação de dados estruturados quantitativos com outros de natureza qualitativa (Sandelowski, 2000; Bryman, 2006), em que os primeiros costumam ser associados a percentagens e gráficos resultantes de inquéritos e os últimos provenientes da realização de entrevistas e de excertos de livros ou discursos (Freitas e Moscarola, 2002).

Na Tabela 3.1 apresentam-se algumas das forças e fraquezas destes dois tipos de análise.

Tabela 3.1 - Forças e fraquezas das análises Quantitativa e Qualitativa
(Adaptado de Amaratunga *et al.*, 2002)

| | Forças | Fraquezas |
|---------------------|--|--|
| Quantitativa | <ul style="list-style-type: none">- Proporciona uma maior abrangência de situações;- Rápida e económica;- A agregação estatística de resultados pode ser da maior relevância para tomada de decisões. | <ul style="list-style-type: none">- Métodos usados tendem a ser inflexíveis e artificiais;- Pouco eficazes na compreensão de processos ou no significado que as pessoas inferem às suas ações;- Não ajudam muito na geração de teorias;- Dificuldade em compreender as alterações a fazer no futuro. |
| Qualitativa | <ul style="list-style-type: none">- Métodos de recolha de dados parecem ser mais naturais que artificiais;- Capacidade de observar processos de mudança ao longo do tempo;- Capacidade de compreender o significado das pessoas;- Capacidade de adaptação a novos tema e ideias que surjam;- Contribuição para a geração de teorias. | <ul style="list-style-type: none">- Recolha de dados pode ser mais enfadonha e exigir mais recursos;- Análise e interpretação de dados mais difíceis;- Maior dificuldade de controlo do progresso e pontos conclusivos do processo;- Baixa credibilidade atribuída aos resultados por parte de decisores políticos. |

A abordagem construída inclui uma vertente quantitativa (ou descritiva) e outra qualitativa (ou exploratória), em que a primeira consiste na recolha, análise e interpretação de dados numéricos resultantes de um inquérito e a última, que visa identificar, através da realização de entrevistas, padrões e percepções sobre determinado tema geral, abrindo espaço para diálogo e interpretação (IFDEP, 2014).

Para ambas as vertentes estabeleceram-se objetivos de estudo, analisaram os recursos disponíveis, identificaram as populações a estudar e que informações recolher sobre elas. Por uma questão de representatividade e, considerando que a análise quantitativa procura generalizações, a dimensão da amostra de indivíduos que responderam aos inquéritos foi superior à de indivíduos entrevistados, sendo privilegiada a diversidade de perspetivas. Com o cruzamento destes tipos de análise pretende-se analisar as semelhanças ou diferenças entre as percepções das duas populações estudadas.

Na investigação feita no tema, constatou-se que os estudos recaem sobretudo na distinção entre empreendedorismo de oportunidade e de necessidade (Singer *et al.*, 2015), ambos influenciados por algo exterior aos indivíduos (uma oportunidade na envolvente ou uma situação de desemprego, respetivamente). Também influenciado por condições exteriores, neste caso, condições de trabalho, existe o empreendedorismo de melhoria (Rasool *et al.*, 2012). Para além de, na maioria dos casos, a vontade de criar uma *startup* ser influenciada por mais que um destes tipos de empreendedorismo (Corrêa e Vale, 2013) outras motivações pessoais (Commission of the European Communities, 2003) são sugeridas como elemento decisivo, quer no início quer na operacionalização da ideia.

Também na literatura são apresentadas muitos termos para caracterizar o indivíduo empreendedor. Pretende-se reforçar o tema abordado por Probst (2012) sobre as equipas empreendedoras. Compreender por quem são constituídas e que características são reunidas, no coletivo.

Os principais tópicos que se procuraram analisar com esta metodologia foram os seguintes: a origem das motivações empreendedoras; a importância dos apoios e da envolvente em que os possíveis e atuais empreendedores se inserem na criação de negócios; a importância das equipas empreendedoras e quais as suas características desejáveis; o papel do receio de falhar no processo e como ultrapassar.

No decorrer da presente etapa acabaram por ir sendo feitas adaptações e melhorias aos documentos referidos, após aplicação dos mesmos a indivíduos com diferentes perspetivas quanto ao empreendedorismo e à criação de negócios. Estes ajustes foram feitos no sentido de melhorar a interpretação das questões.

3.2.1. Preparação e Estruturação dos Inquéritos

A recolha de dados por inquéritos pode variar segundo o método de disponibilização dos mesmos aos inquiridos e na forma como as questões são estruturadas e colocadas, sendo que estas variações podem ter implicações na precisão e qualidade da informação obtida (Bowling, 2005). É necessário ter os objetivos do inquérito bem definidos para uma melhor construção das questões dele constam. Freitas e Moscarola (2002) sugerem a análise do esquema ilustrado na Figura 3.1 para uma melhor identificação da finalidade de um inquérito.

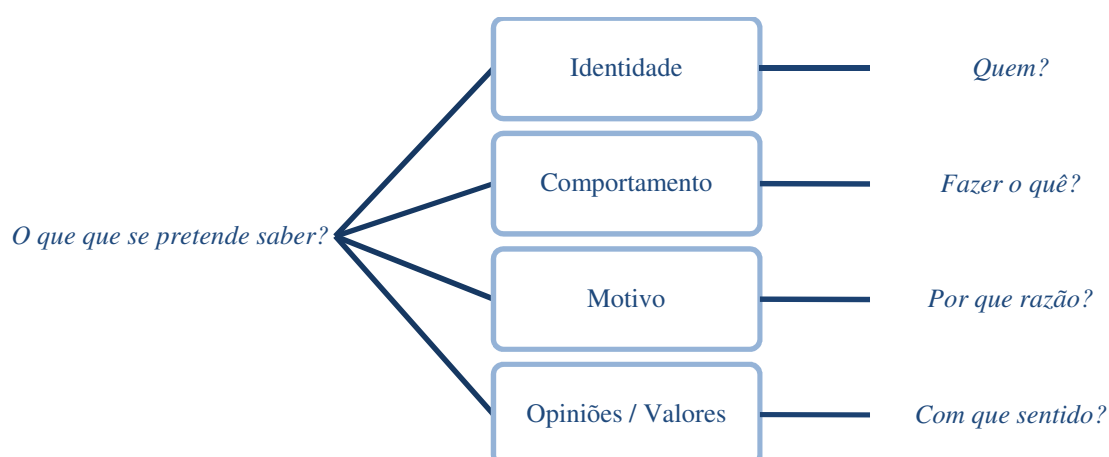


Figura 3.1 - Objetivos observados na conceção de um questionário
(Adaptado de Freitas e Moscarola 2002)

Assim, definiu-se que estudantes universitários, por apresentarem maior propensão e condições para iniciar uma atividade empreendedora (Costa, 2015), seriam convidados a responder a um inquérito para analisar a sua perceção quanto à criação de negócios, com o sentido de identificar motivações, preocupações e oportunidades de melhoria. Fez-se também um “balanço dos conhecimentos já existentes no campo de pesquisa que se deseja ingressar” (Freitas e Moscarola, 2002; p 8) no sentido de conferir mais objetividade ao estudo e poupar tempo em reinvenções.

Foram consultadas várias obras (Dornelas, 2001; Redford, 2006; Oliveira, 2008; Rodrigues, 2008; Probst, 2012; IFDEP, 2014) no sentido de conhecer metodologias já aplicadas e identificar questões já criadas e testadas para elaboração do inquérito da presente dissertação, com principal destaque para Costa *et al.* (2015) que também aplicaram inquéritos a estudantes universitários no seu estudo sobre a forma como a natureza de diferentes oportunidades de negócio afeta a identificação de características de prototipagem de negócio, por parte de potenciais empreendedores.

A elaboração das perguntas de um inquérito deve ser feita de forma cuidada (Freitas e Moscarola, 2002) pela relevância que a análise de resultados obtidos pode assumir e pela possibilidade de servir de ferramenta de investigação para outros estudos (IFDEP, 2014). Fez-se por criar um documento não muito extenso em termos da quantidade e da ordem das questões e ao nível de esforço exigido ao inquirido não demasiado complexo. O inquérito foi dividido em secções, todas com questões claras, lógicas e de linguagem de fácil compreensão. Com o objetivo de avaliar vários aspetos diferentes das respostas aos inquéritos e de evitar o aborrecimento dos estudantes, utilizaram-se tipos de perguntas diferentes.

Foram utilizadas sobretudo perguntas fechadas em que os inquiridos tiveram que responder de acordo com um conjunto de opções disponibilizadas. O objetivo foi o de tentar identificar padrões de uma amostra através da restrição de variedade na resposta. Estas opções foram cuidadosamente escolhidas graças à detalhada revisão da literatura realizada, deixando sempre uma opção de resposta aberta, para o caso de não estar contemplada nestas opções uma que fosse ao encontro dos sentimentos e opiniões dos alunos. Dominou a obrigatoriedade de resposta a todas as perguntas, atendendo sempre às relações de precedência entre secções e perguntas.

Não menos importante foi a utilização de escalas de atitude para classificação do grau de concordância dos inquiridos relativamente a certas afirmações, como é o caso da escala de Likert que “é composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância” (Cunha, 2007; p 24) recorrendo a uma escala de cinco categorias (discordo totalmente, discordo, nem concordo nem discordo, concordo e concordo totalmente). A opção de total discordância costuma assumir uma pontuação de 1 e a mais elevada de 5, 7 ou 11, sendo que no presente caso se considerou o nível 5, medindo-se as opiniões e atitudes dos inquiridos somando, ou calculando a média, do nível selecionado para cada item (Cunha, 2007).

O questionário começa com um parágrafo introdutório com uma breve descrição do objetivo do estudo, seguindo-se seis grupos de questões em que, no último apenas são requeridas algumas informações pessoais do inquirido. A escolha desta ordem visa reduzir o risco de aborrecimento do inquirido e aproveitar o entusiasmo inicial em responder ao questionário, cuja versão final possui 28 questões distribuídas por seis secções em quatro páginas (Anexo II).

- **Empreendedorismo**

A primeira secção visa fazer um enquadramento geral quanto à percepção que os inquiridos têm face ao tema do empreendedorismo e perceber a disponibilidade para abordar os assuntos apresentados nos grupos seguintes do inquérito. Contempla cinco questões:

- A questão 1.1, com resposta fechada, visa identificar o meio pelo qual os inquiridos ouviram falar do empreendedorismo pela primeira vez. Reservou-se uma opção para aqueles que nunca ouviram falar do tema.
- A questão 1.2 visa avaliar, recorrendo a uma escala de concordância, a postura dos inquiridos relativamente a afirmações sobre o empreendedorismo frequentemente debatidas na literatura, por exemplo quanto ao impacto que tem, se é educável, se está ao alcance de todos, entre outros exemplos.
- Na questão 1.3 é dada a possibilidade ao inquirido de acrescentar alguma opinião face ao tema, através da colocação de uma pergunta de resposta aberta.
- A questão 1.4 tem duas características diferentes. Através da colocação de uma pergunta de resposta fechada os inquiridos devem informar se consideram a hipótese de vir alguma vez a criar um negócio. Assim, se a resposta for “Sim” ou “Talvez”, prossegue-se para a segunda secção de perguntas e se a resposta escolhida for “Não” o inquirido deve responder à questão seguinte (ainda na primeira secção).
 - A pergunta 1.4.1, dirigida apenas a quem responde que “Não” na pergunta 1.4, pretende identificar os motivos que demovem da vontade de vir a criar um negócio. Pode ser seleccionada mais do que uma opção de entre as apresentadas, que incidem na relação quanto ao risco e restrições financeiras e sociais, sendo dada a hipótese ao inquirido de acrescentar outra opção de resposta. Depois de respondida esta questão, os inquiridos prosseguem para a secção de questões quatro.

- **Motivação e Ideia**

O segundo grupo de perguntas pretende compreender quais as motivações que estão por trás daqueles que ponderam, com mais ou menos assertividade, vir a criar um negócio. O grupo é composto por três questões:

- Na questão 2.1, através do método de resposta fechada, pretende-se identificar se as motivações dos possíveis empreendedores são influenciadas por características pessoais, por

elementos presentes na envolvente em que se encontram ou se resulta de uma combinação de ambos.

- Na pergunta 2.2 é apresentada uma tabela com dois grandes grupos de resposta. Dependendo do que foi respondido na questão 2.1, os inquiridos selecionam apenas de uma das colunas da tabela (se escolherem unicamente “Motivação Pessoal” ou “Envolvente”) ou de ambas se tiverem escolhido anteriormente a combinação de fatores influenciadores. Tratam-se de questões de resposta fechada em que pode ser escolhida mais que uma opção sendo dada a hipótese de acrescentar algum elemento em falta. Foram cuidadosamente selecionada com base na revisão realizada no Capítulo 2.2.1 e nas Figuras 2.7, 2.8 e 2.9. Na Tabela 3.2 são explicadas as opções contempladas nesta questão.

Tabela 3.2 - Explicação dos elementos escolhidos como opção de resposta da questão 2.2

| Motivação Pessoal (traços e vontades pessoais) | Envolvente |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Aspiração em atingir sucesso e riqueza (realização) <input type="checkbox"/> <i>Self-employment</i> <input type="checkbox"/> Propensão para lidar com o risco e a incerteza <input type="checkbox"/> Outras características pessoais (<i>give back</i> , por ex.) <input type="checkbox"/> Motivado pela formação e experiência profissional | <input type="checkbox"/> Ausência de opções de emprego (necessidade) <input type="checkbox"/> Historial familiar na criação de negócios <input type="checkbox"/> Detecção de uma oportunidade (oportunidade) <input type="checkbox"/> Melhorar condições de trabalho (melhoria) <input type="checkbox"/> Criar emprego para outros (impacto económico) |

- A questão 2.3, de resposta fechada, tem por objetivo analisar se existem elementos do ambiente social, económico e cultural que influenciem a possibilidade de criar um negócio.

• **Equipa**

A terceira secção, composta por duas questões de resposta fechada, foca-se nas equipas empreendedoras.

O objetivo é tentar identificar com que elementos os inquiridos formariam uma equipa de negócio (questão 3.1) e considerando que fatores nessa escolha (questão 3.2), a fim de obter uma equipa que tem boas hipóteses de concretizar uma ideia de negócio, o que vai ao encontro da secção seguinte. Pode ser escolhida mais que uma opção nestas questões na pergunta 3.1 e até duas opções na 3.2, por uma questão de priorização de critérios.

- **Concretização da Ideia e Incentivos**

Identificadas as características internas da equipa apreciadas e necessárias à concretização da ideia, na secção quatro faz-se uma avaliação da percepção dos inquiridos quanto aos apoios à criação de negócios ou incentivos externos existentes.

Relembra-se que, aqueles que acabam de responder à questão 1.4.1, retomam o inquérito na presente secção, que é composta por cinco perguntas:

- As questões 4.1, 4.1.1 e 4.2, de resposta fechada, incidem na envolvente universitária. A pergunta 4.1 procura saber se há conhecimento quanto a incentivos à criação de negócios dentro do estabelecimento de ensino e, quando respondida afirmativamente, é sugerida a enumeração de exemplos de apoios (na questão 4.1.1), como educação para o empreendedorismo, plataformas para formação de equipas, concursos ou outros apoios informais. A pergunta 4.2 incide no nível de divulgação desses incentivos.
- A questão 4.3 procura avaliar, recorrendo a uma escala de concordância, a percepção dos inquiridos relativamente a afirmações relativas a apoios à criação de negócios existentes fora do ambiente universitário.
- A questão 4.4, de resposta fechada e não obrigatória, procura identificar se os inquiridos possuem alguma ideia, equipa, se tem financiamento ou se consideram ter atitude empreendedora.

- **Receio de Falhar**

A secção cinco é composta por sete perguntas, de resposta fechada, e procura perceber quais os receios dos potenciais empreendedores inquiridos. Algumas questões permitem a seleção de mais que uma hipótese de resposta e contemplam uma opção de resposta aberta:

- Sendo que o questionário é apresentado a potenciais empreendedores, tal implica que podem ou não ter a sua própria experiência na criação de um negócio. Como tal as perguntas 5.1 e 5.2 procuram a opinião dos inquiridos, respetivamente, quanto à origem do receio de falhar e os principais motivos por trás do insucesso nos negócios, sendo que nesta questão podem ser selecionadas até três opções de resposta de entre a lista fornecida.
- A questão 5.3 destina-se a averiguar se existe receio de falhar. Se existe, prossegue-se o questionário normalmente, se não, os inquiridos prosseguem para a sexta e última secção de perguntas.

- As questões 5.4, 5.5 e 5.5.1, visam identificar as fases do processo de criação de um negócio a que está associado o receio de falhar e que impacto é que tem na decisão de considerar, ou não, a hipótese de vir a optar por uma atividade empreendedora.
- A questão 5.6 procura identificar quais os principais elementos que podem ajudar a ultrapassar o receio de falhar, sendo fornecida uma lista de opções de resposta das quais devem ser escolhidas até duas alternativas.

- **Dados Pessoais**

A sexta e última secção, que contempla sete questões, recolhe informações pessoais do inquirido como género, idade, nível de educação e curso. São ainda incluídas duas questões em que se avalia o grau de interesse em vir a participar num hipotético evento, informal, de troca de experiências entre possíveis e atuais empreendedores (6.5) e em colaborar futuramente num estudo da natureza da presente dissertação (6.6).

A decisão quanto à dimensão da amostra é influenciada pela profundidade pretendida para o estudo e os recursos, humanos e temporais, disponíveis. A aplicação do inquérito é feita a potenciais empreendedores, no caso, jovens estudantes universitários. Quanto ao número de indivíduos a ser interrogados, não é razoável que o número seja baixo. “Estatisticamente, a partir de uma amostra de somente 30 pessoas, se formos indulgentes (ou indolentes), pode-se fazer uma estimativa e prever, ainda que de forma grosseira, a partir do que se observa na amostra, o que se passa na população total” (Frankfort-Nachmias e Nachmias, 1996 em Freitas e Moscarola, 2002; p 9).

Com o objetivo inicial de considerar uma amostra de trinta indivíduos, acabaram por ser entregues cinquenta questionários. A escolha deste valor não foi em vão uma vez que se considerou a possibilidade de haver inquéritos por devolver. Tal acabou por não acontecer pelo que, no final, a amostra para análise de resultados foi de cinquenta inquiridos.

3.2.2. Preparação e Estruturação das Entrevistas

Com a realização de entrevistas pretende-se incluir uma vertente qualitativa no estudo. A linha de questionamento procura entender os comportamentos e motivações dos entrevistados tendo por base a sua experiência pessoal. Comparativamente às questões de um inquérito, tratam-se de perguntas mais complexas e com espaço para o entrevistado detalhar as suas respostas.

Com base nos conhecimentos adquiridos no tema, foi elaborado um guião de entrevista (Anexo III) flexível, na ordem da colocação das questões e nas respostas dadas pelos entrevistados, tendo estes liberdade para expressar a sua opinião e partilharem o seu testemunho. No entanto, a escolha das secções de questões não foi aleatória.

Tal como nos inquéritos, o guião começa com um parágrafo de apresentação do objetivo do estudo e ainda os campos para identificação do entrevistado. Apresentam-se depois 27 questões repartidas por cinco secções de perguntas, similares às secções dos inquéritos. Com exceção do primeiro grupo, os quatro seguintes incidem também: na origem das ideias de negócio e nas motivações que apoiam as anteriores; na importância da equipa no processo; na influência que os apoios externos têm (ou não) na criação de um negócio; onde se manifesta o receio de falhar e como pode ser ultrapassado.

- **A Galinha e o Ovo**

A primeira secção, visa identificar o elemento potenciador do processo empreendedor. Se surge primeiro a ideia de negócio ou a motivação, se surge primeiro a equipa de trabalho ou se surgem em simultâneo.

No decorrer da entrevista, esta secção pode determinar que grupo de questões colocar seguidamente. Se a motivação vem primeiro, prossegue-se para a segunda secção e depois para a terceira. Se a equipa surge primeiro, é abordado o terceiro grupo de questões e só depois o segundo. De resto, a linha de entrevista prossegue a sua ordem lógica.

- **Motivação e Ideia**

A segunda secção procura identificar as fontes das ideias de negócio e o que as motiva. À semelhança dos elementos que são incluídos nas questões 2.2 e 2.3 do inquérito, o objetivo subentendido neste grupo é o de identificar os fatores pessoais ou da envolvente que afetam o processo de criação e desenvolvimento de um negócio.

- **Equipa**

Na terceira secção, composta por quatro questões, procuram identificar-se as características de uma equipa empreendedora de sucesso, à semelhança do que é abordado no terceiro grupo de perguntas do inquérito. É considerada a experiência dos empreendedores neste capítulo pelo que, dependendo das respostas algumas das questões pode deixar de fazer sentido responder a outras.

- **Concretização da Ideia e Incentivos**

A quarta secção aborda a fase de operacionalização da ideia de negócio. Para além de apelar à experiência dos entrevistados para entender o papel dos apoios externos existentes nos seus negócios, este capítulo visa também recolher opiniões sobre temas como a educação para o empreendedorismo, o papel das incubadoras e dos *media* e se os recursos disponíveis estão ao alcance de todos.

- **Receio de Falhar**

O quinto e último grupo foca-se no tema do receio de falhar. Se existe, em que fases e qual a sua origem. Perceber, à semelhança do que é feito na pergunta 5.6 do inquérito, como esse receio é ultrapassado. Apelando uma vez mais à experiência dos entrevistados, são ainda colocadas questões para saber se estes já experienciaram o insucesso, de que forma, por que razões e quais as mais-valias que daí resultaram. Por fim, é pedido aos entrevistados que deixem um conselho para aqueles que ponderam vir a criar um negócio.

Os entrevistados tratam-se de empreendedores de sucesso pelo que, no momento de construir as questões e estruturá-las, foi tido em consideração o tempo que estes indivíduos costumam ter disponível. Procurou-se que as questões fossem algo curtas a fim de dar ritmo à entrevista mas dando sempre liberdade aos inquiridos para darem respostas mais elaboradas.

No anexo III podem ver-se alguns tópicos associados a algumas questões. Eles pretendem servir de orientação no momento de realizar a entrevista e não de limitação às respostas dos entrevistados.

3.3. Aplicação da Abordagem de Investigação

Definida a metodologia e construídas as ferramentas de avaliação, passou-se à aplicação. Quer no caso dos inquéritos quer das entrevistas, esta foi feita em mais que uma fase. Tal permitiu que fossem feitas melhorias nas ditas ferramentas ou alterações nos locais e na forma de aproximação aos participantes no estudo.

Também como parte do trabalho de campo, a participação em eventos ou outras iniciativas relacionadas com o empreendedorismo e criação de negócios, provaram ser uma boa forma de abordar potenciais colaboradores no estudo.

- **Realização dos Inquéritos**

Os destinatários dos inquéritos são jovens alunos universitários, uma vez que estes fazem parte do grupo de indivíduos que mais condições reúnem para tomar os riscos que estão associados à criação de um negócio. Não se pretende fazer uma generalização e assumir que são os únicos que o podem fazer. Mas sendo que são apontados como aqueles que apresentam maior probabilidade de o fazer, são considerados alvo de estudo na presente dissertação.

Os inquéritos foram aplicados, de forma aleatória, no *campus* da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa (FCT-UNL) por ser um local familiar para o autor, o que foi uma vantagem no momento da distribuição e recolha dos questionários. Quanto a estes, não surgiram dúvidas quanto aos objetivos gerais e particulares das várias perguntas.

Os inquéritos, que foram concebidos para ter uma duração de entre 5 a 7 minutos, foram aplicados em papel e não através de uma plataforma *online* no sentido de obter efetivamente o número de respostas desejado, algo que mais dificilmente pode ser conseguido com a partilha de um endereço eletrónico de um questionário *online*.

- **Realização das Entrevistas**

As entrevistas dirigem-se a empreendedores cujos negócios atravessem uma fase favorável com objetivo de aprender com as suas experiências. Para identificação de potenciais entrevistados frequentaram-se eventos e iniciativas relacionadas com o empreendedorismo no sentido de estabelecer o primeiro contacto pessoalmente.

O guião pode ser aplicado a representantes de empresas que atuem em vários setores e foi concebido para durar o mínimo de tempo possível, dado que a natureza da atividade dos entrevistados implica

que têm disponibilidade limitada. Também à luz desta limitação os entrevistados foram inicialmente questionados quanto à forma mais desejada de condução das entrevistas.

Dominaram os pedidos de envio de uma versão do guião através de correio eletrónico para posterior envio das respostas. Em menor quantidade foram também conduzidas entrevistas pessoalmente, com as vantagens e limitações implícitas, tendo sido gravadas as respostas para posterior análise. Uma destas implicou a condução de uma entrevista em inglês, de acordo com uma primeira versão do guião nesse idioma (Anexo IV).

Na Tabela 3.3 estão apresentados detalhes sobre a realização das entrevistas.

Tabela 3.3 - Lista de entrevistados, códigos e meios de aplicação

| Código | Entrevistado | Empresa | Idioma | Meio de aplicação |
|---------------|---------------------|--------------------|---------------|-----------------------------------|
| EO | Emília Oliveira | <i>Last2Ticket</i> | Português | Pessoalmente |
| PC | Paddy Cosgrave | <i>Web Summit</i> | Inglês | Pessoalmente |
| NP | Nelson Pimenta | <i>Seegno</i> | Português | Correio Eletrónico |
| LO | Lourenço Oliveira | <i>Line Health</i> | Português | Pessoalmente / Correio Eletrónico |
| BF | Bruno Farinha | <i>Petable</i> | Português | Pessoalmente / Apresentação |
| PF | Pedro Ferreira | <i>EGGY</i> | Português | Correio Eletrónico |

Foram realizados mais contactos com possíveis empreendedores, de empresas com atuação em diferentes campos, mas as entrevistas acabaram por não acontecer. Mesmo assim, foi possível obter variedade de setores: a *Last2Ticket* visa facilitar a experiência de compra de bilhetes em eventos, para clientes e promotoras; a *Web Summit* trata-se do maior evento mundial de empreendedorismo e tecnologia; a *Seegno* dedica-se à criação de aplicações tecnológicas para qualquer setor; a *Line Health* desenvolveu um produto que serve de solução para um problema de saúde humana (medicação); a *Petable* apresenta uma aplicação que visa monitorizar a saúde dos animais de companhia prevenindo possíveis complicações; e a *EGGY* disponibiliza uma solução para monitorizar o consumo energético dos seus clientes.

3.4. Tratamento de Dados e Análise dos Resultados

Uma vez respondidos os inquéritos e realizadas as entrevistas é necessário tratar e analisar a informação obtida. No que diz respeito aos dados quantitativos estes foram analisados em duas fases recorrendo a programas de agrupamento de informação e tratamento de inquéritos. Dadas as semelhanças na estrutura das duas ferramentas, procuraram identificar-se parecenças ou disparidades entre as perspetivas e opiniões de potenciais e atuais empreendedores. Procurou-se ainda encontrar, nas entrevistas, respostas ou oportunidades de melhoria para os problemas identificados nos inquéritos.

- **Tratamento de Inquéritos**

Como já havia sido referido, os inquéritos foram aplicados de forma faseada. Da mesma forma, foi também tratada a informação obtida. Construir um inquérito é uma tarefa que exige preparação e possíveis ajustes no sentido de obter resultados mensuráveis e cuja análise contribua para o estudo em que se insere.

Por esse motivo, e no sentido de validar o guião construído, a aplicação fez-se a um primeiro grupo de alunos. Para obter as primeiras imagens das respostas obtidas, utilizou-se a plataforma *online* para elaboração gratuita de inquéritos, *SurveyPlanet*®. Esta ferramenta permitiu obter gráficos das respostas com resultados favoráveis à investigação pois detetaram-se tanto situações de convergência nas respostas como de divergência, o que promove a discussão de resultados. Prosseguiu-se então a aplicação dos inquéritos nos moldes anteriormente estabelecidos.

Para uma análise estatística mais detalhada dos dados, recorreu-se a uma versão de teste do programa *SPSS Statistics 23* da IBM®, disponível por um período limitado de tempo, representando uma restrição temporal à fase de tratamento da informação.

Apesar de o primeiro *software* também devolver frequências e percentagens, apenas funcionalidades de estatística mais avançadas presentes no *SPSS* permitem, por exemplo, construir gráficos que relacionem diferentes variáveis.

- **Tratamento de Entrevistas**

Enquanto nos inquéritos dominaram as respostas fechadas, nas entrevistas, obtêm-se respostas abertas e, mesmo que sejam sugeridas opções de resposta, existe uma grande probabilidade de não haver duas iguais. Como tal, tendo sido entrevistadas seis pessoas, há a possibilidade de haver seis respostas

diferentes para cada questão. Todas as respostas às entrevistas estão disponíveis, na íntegra, nos anexos V a X.

Como forma de tratamento de dados qualitativos, Freitas e Moscarola (2002) sugerem que se faça, numa primeira fase, a avaliação da dimensão das respostas, assumindo que aquelas que são mais extensas representam um entrevistado mais interessado no tema. Podem depois ser feitas as análises de conteúdo e lexical, em que na primeira se leem todas as respostas obtendo uma ideia geral sobre o tema e na segunda faz-se a deteção de termos repetidos com maior frequência.

Outra forma de analisar informação qualitativa pode passar pela *Teoria Fundamentada nos Dados*, ou *grounded theory*, que é utilizada há vários anos e pode ser aplicada a vários documentos (jornais, vídeos, biografias) de diferentes áreas de investigação. Assim, aquele que aplica esta teoria “assume a responsabilidade do seu papel interpretativo e inclui as perspetivas das vozes que são estudadas” (Fernandes e Maia, 2001; p 53). Ou seja, para realizar a análise qualitativa é feito um cruzamento contínuo da informação não-quantitativa recolhida em entrevistas, por exemplo, com estudos existentes, pelo não é de estranhar a sua aplicação em temas com espaço para investigação futura, como o caso do empreendedorismo.

- **Considerações Finais**

Tendo a presente dissertação implicado um extenso trabalho de pesquisa e um trabalho de campo com uma vertente quantitativa e qualitativa, bem como a participação em eventos e outras iniciativas relacionadas com o ecossistema empreendedor, no final pretende-se apresentar um esquema ilustrativo do estudo desenvolvido.

A pesquisa realizada para obtenção de uma detalhada revisão bibliográfica e de ferramentas e metodologias previamente utilizadas, permitiram construir os guiões de trabalho pelo que, o esquema construído tem por base os capítulos 2 e 4.

4. Resultados

Serão apresentados de seguida os resultados quantitativos e qualitativos obtidos, relativos à origem das ideias de negócio, motivações, importância da envolvente e das equipas empreendedoras e o efeito do receio de falhar. O objetivo é identificar se os incentivos para vir a criar um negócio e lidar com o receio de falhar provêm de algo interno, da equipa, de algo exterior ou de ambos.

4.1. Análise dos Inquéritos

Foram sujeitas a análise as respostas de cinquenta inquéritos. As figuras e tabelas apresentadas no presente capítulo foram obtidas através da ferramenta *online SurveyPlanet®* e das funcionalidades estatísticas do *SPSS*.

Quer num programa quer no outro, foi moroso o processo de introdução dos dados, sobretudo no segundo em que é necessário fazer a correta codificação e definição de variáveis. Algumas das figuras e tabelas apresentadas no presente capítulo foram diretamente retiradas do *software SPSS*.

Apesar de, no inquérito, a informação pessoal dos alunos ser requisitada no final, apresentam-se primeiramente os dados que caracterizam a amostra. Participaram no estudo 37 jovens do sexo masculino e 13 do sexo feminino (Tabela 4.1).

Tabela 4.1 - Caracterização da Amostra: sexo

| Sexo | Nº de inquiridos (Frequência) | Percentagem (%) |
|-----------|-------------------------------|-----------------|
| Masculino | 37 | 74,0 |
| Feminino | 13 | 26,0 |
| Total | 50 | 100,0 |

Tendo os inquéritos sido realizados na FCT-UNL, sem surpresa se observa que não houve uma grande variação de idades, tendo estas ficado compreendidas entre os 21 e os 27 anos, tendo a maioria 22 (Tabela 4.2)

Tabela 4.2 - Caracterização da Amostra: idade

| Idade | Nº de inquiridos (Frequência) | Percentagem (%) |
|-------|-------------------------------|-----------------|
| 22 | 19 | 38,0 |
| 21 | 14 | 28,0 |
| 23 | 9 | 18,0 |
| 24 | 3 | 6,0 |
| 25 | 2 | 4,0 |
| 26 | 2 | 4,0 |
| 27 | 1 | 2,0 |
| Total | 50 | 100,0 |

O grau académico variou sobretudo entre Licenciatura e Mestrado e quanto à distribuição dos cursos, pode ser observada na Figura 4.1.

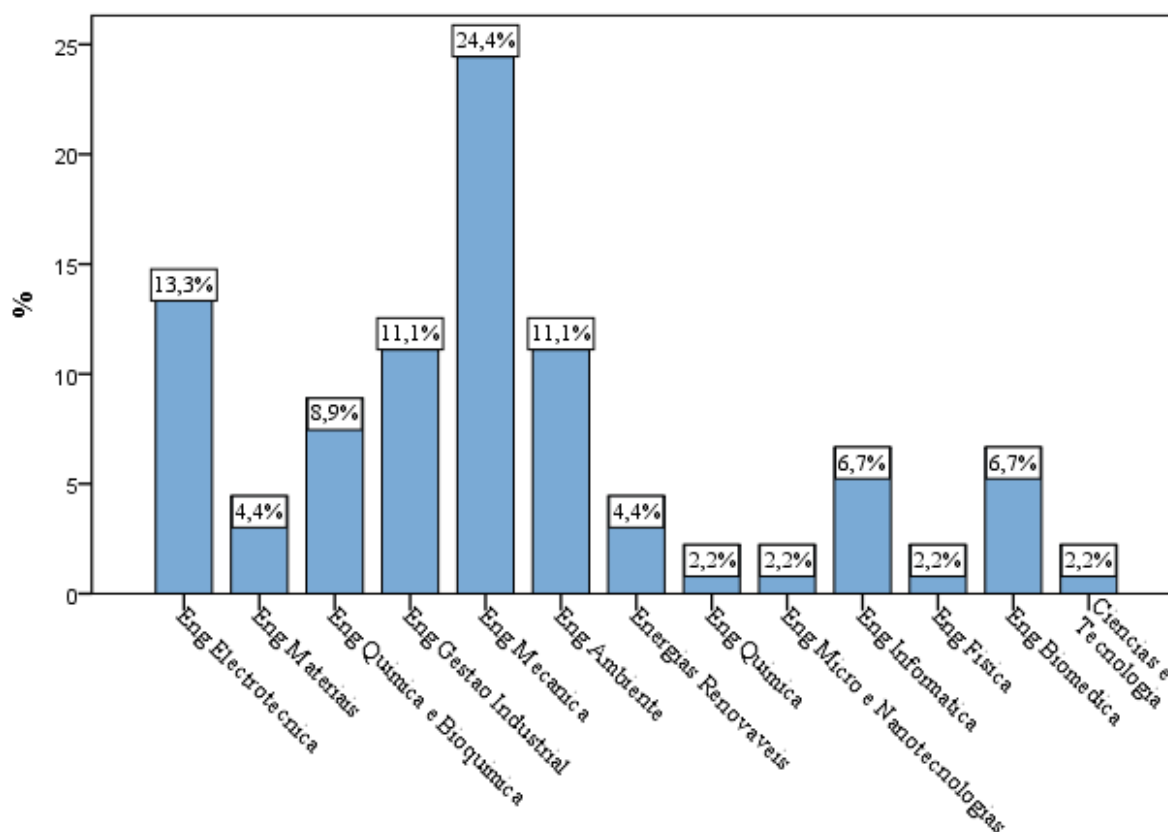


Figura 4.1 - Caracterização da Amostra: curso

4.1.1. Empreendedorismo

Relativamente à primeira secção de questões, começa por se observar que o primeiro contacto com o tema do empreendedorismo (Tabela 4.3) se deve primeiramente aos meios de comunicação social (*media*), seguido das universidades, escolas, de conversas e testemunhos de familiares, colegas ou amigos e, por fim, da informação disponibilizada na *internet*.

Tabela 4.3 - Pergunta 1.1: Em que contexto ouviu falar de empreendedorismo pela primeira vez?

| <i>Em que contexto ouviu falar de empreendedorismo pela primeira vez?</i> | Nº de inquiridos (Frequência) | Percentagem (%) |
|---|----------------------------------|-----------------|
| <i>Media</i> | 21 | 42,0 |
| Universidade | 12 | 24,0 |
| Escola | 8 | 16,0 |
| Familiares Amigos Colegas | 7 | 14,0 |
| Internet | 2 | 4,0 |
| Total | 50 | 100,0 |

A Tabela 4.4 apresenta o grau de concordância dos alunos com algumas afirmações que podem ser debatidas quando abordado o tema do empreendedorismo. Na única questão de resposta totalmente aberta (1.3) apenas uma pessoa desejou acrescentar algo mais relativamente ao empreendedorismo, no caso, que “é essencial para resolver os problemas da sociedade”.

Tabela 4.4 - Pergunta 1.2: O empreendedorismo...

(1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-Nem concordo nem discordo; 4-Concordo; 5 Concordo Totalmente)

| <i>O empreendedorismo...</i> | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | Σ | <i>Score</i> (média) |
|--|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|----------|-------------------------|
| | Freq. | % | Freq. | % | Freq. | % | Freq. | % | Freq. | % | | |
| É influenciado pelo estado da economia. | 0 | 0 | 7 | 14 | 8 | 16 | 26 | 52 | 9 | 18 | 187 | 3,74 |
| Contribui para o crescimento económico. | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | | 31 | 62 | 15 | 30 | 210 | 4,20 |
| Existe há pouco tempo. | 11 | 22 | 32 | 64 | 5 | 10 | 2 | 4 | 0 | 0 | 98 | 1,96 |
| Depende das características pessoais de cada um. | 0 | 0 | 1 | 2 | 5 | 10 | 41 | 82 | 3 | 6 | 196 | 3,92 |
| É considerado uma boa primeira opção de emprego. | 0 | 0 | 13 | 26 | 24 | 48 | 12 | 24 | 1 | 2 | 151 | 3,02 |
| É algo que pode ser ensinado. | 1 | 2 | 15 | 30 | 10 | 20 | 18 | 36 | 6 | 12 | 163 | 3,26 |
| Depende do contexto social. | 1 | 2 | 8 | 16 | 14 | 28 | 20 | 40 | 7 | 14 | 174 | 3,48 |
| É sobretudo para quem tem formação superior. | 15 | 30 | 31 | 62 | 4 | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 89 | 1,78 |
| Está associado a uma grande inovação. | 2 | 4 | 20 | 40 | 10 | 20 | 15 | 30 | 3 | 6 | 147 | 2,94 |

Quando confrontados com a questão sobre a possibilidade de vir a criar o seu próprio negócio, só 6 pessoas excluem totalmente essa hipótese sendo que a maioria também não respondeu que sim com total certeza. Apenas 30% dos inquiridos considera a hipótese com um elevado nível de confiança (Tabela 4.5).

Tabela 4.5 - Pergunta 1.4: Considera a hipótese de vir a criar o seu próprio negócio?

| <i>Considera a hipótese de vir a criar o seu próprio negócio?</i> | Nº de inquiridos (Frequência) | Percentagem (%) |
|---|----------------------------------|-----------------|
| Talvez | 29 | 58,0 |
| Sim | 15 | 30,0 |
| Não | 6 | 12,0 |
| Total | 50 | 100,0 |

Recorrendo à funcionalidade do *SSPS* de construção de gráficos, procurou observar-se a relação entre esta hipótese e a opinião dos alunos relativamente a ser considerada ou não uma boa primeira opção de emprego (Figura 4.2). Aqueles que não consideram a hipótese de vir a criar um negócio discordam ou não têm opinião relativamente à percepção de ser uma boa opção de emprego.

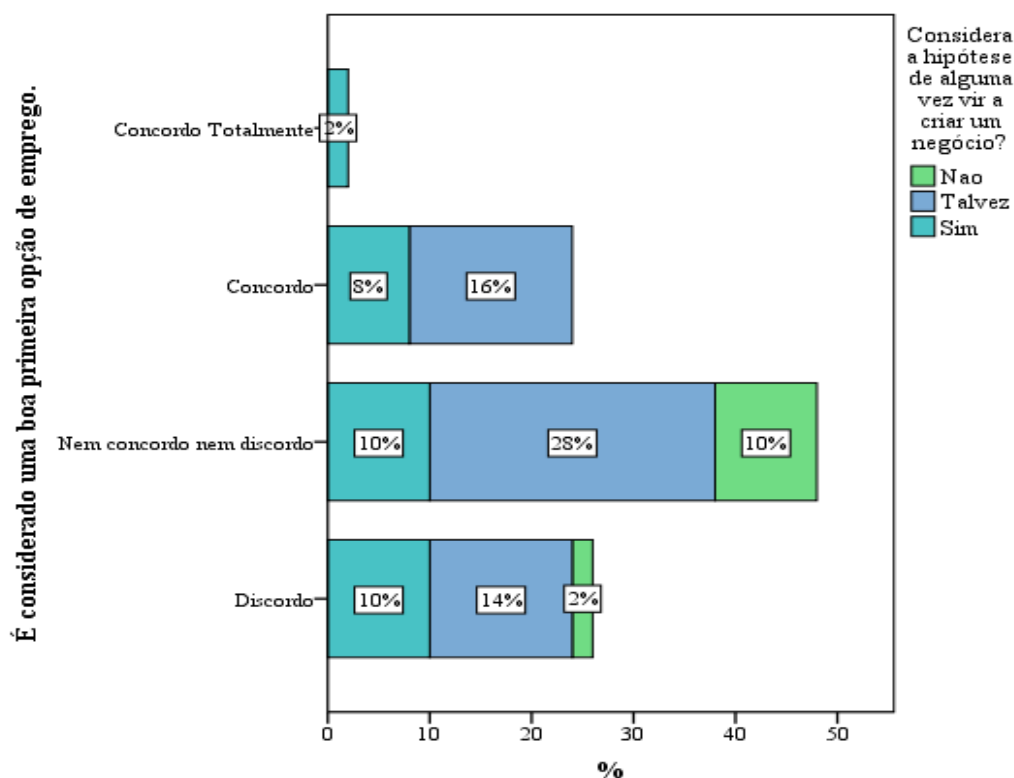


Figura 4.2 - Pergunta 1.2 e 1.4: Empreendedorismo é considerado uma boa primeira opção de emprego. vs Considera a hipótese de vir a criar um negócio?

Procurou-se identificar quais os motivos que levaram, neste caso, seis pessoas a não considerarem, de todo, a hipótese de vir a criar um negócio (Figura 4.3) dominando, como elemento inibidor, a característica pessoal de baixa recetividade ao risco. Como “Outros motivos” foi ainda referido o aspeto do estilo de vida, como não sendo um desejado para os dois indivíduos que selecionaram essa opção de resposta.

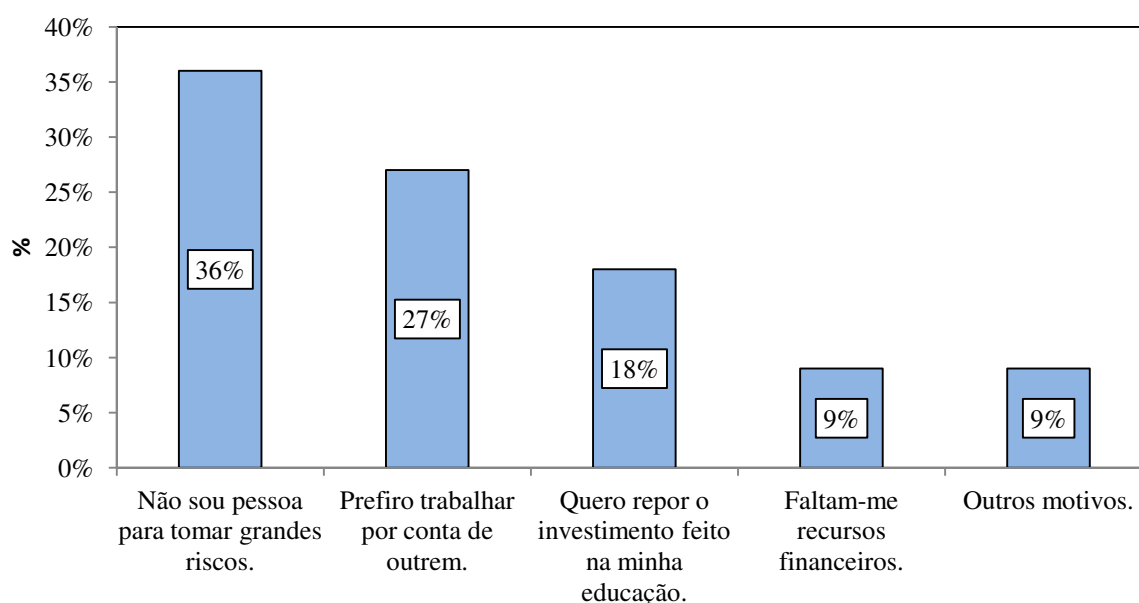


Figura 4.3 - Pergunta 1.4.1: Porque não considera a hipótese de vir a criar o seu próprio negócio?

4.1.2. Motivação e Ideia

A segunda secção de questões, destina-se então aos 44 inquiridos que consideram a hipótese de vir a criar um negócio, procurando identificar as suas motivações para a origem de uma ideia. Na Tabela 4.6 observa-se a distribuição primária dos agentes impulsionadores da vontade de vir a criar um negócio, em que domina a combinação de ambos os fatores, internos (pessoais) e externos (envolvente).

Tabela 4.6 - Pergunta 2.1: Considera a hipótese de vir a criar o seu próprio negócio por uma motivação pessoal ou devido a algum fator relacionado com o meio que o envolve? Ou ambos?

| <i>A hipótese de vir a criar o seu próprio negócio provém de uma motivação pessoal ou algum fator relacionado com o meio envolvente? Ou ambos?</i> | Nº de inquiridos (Frequência) | Percentagem (%) |
|--|-------------------------------|-----------------|
| Combinação de ambos | 31 | 70,4 |
| Motivação Pessoal | 12 | 27,3 |
| Envolvente | 1 | 2,3 |
| Total | 44 | 100,0 |

Quanto à análise detalhada destas motivações apresenta-se ilustrada na Figura 4.4, com a distinção, através de cores, daquelas que são as motivações pessoais e as que provêm da envolvente.

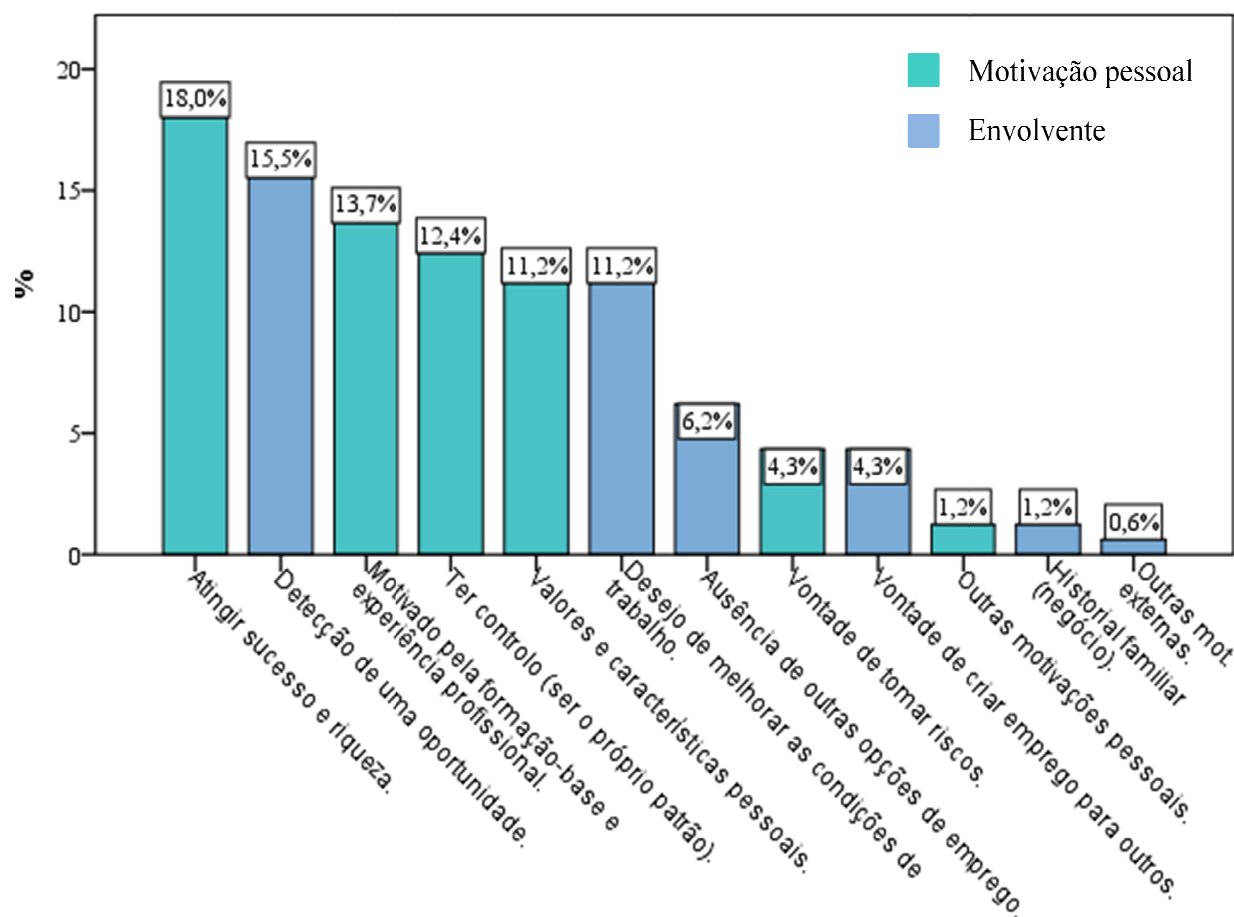


Figura 4.4 - Pergunta 2.2: Que motivações pessoais e/ou da envolvente influenciam a vontade de criar um negócio?

Observa-se que, a motivação que obteve a maior frequência foi uma pessoal, “Atingir sucesso e riqueza”, seguida de uma da envolvente (“Deteção de uma oportunidade”) e depois mais duas de cariz pessoal, motivado pela “Formação-base e experiência profissional” e a vontade de “Ter controlo e ser o próprio patrão”. Estes quatro primeiros critérios perfazem a maioria (~50%) das respostas.

Como “Outras motivações pessoais” foi referida a vontade de “criar um produto” e de ter “liberdade de horários”, em que este indivíduo justifica a escolha de “Talvez” na questão 1.4 acrescentando que, apesar de não ser “pessoa para tomar grandes riscos, faltarem recursos financeiros para tomar essa decisão, querer repor o investimento feito na educação e ter receio de ficar falido”, considera essa hipótese. Quanto aos “Outros motivos da envolvente” é apontado como elemento motivador a cadeia de empreendedorismo da FCT-UNL.

Quanto às características da envolvente cultural, social e económica que podem influenciar a decisão (Tabela 4.7), domina a educação seguindo, muito próxima, a comunidade e representando o historial familiar a influência mais baixa. Foram ainda referidos outros aspetos como “o facto de ter conhecido empreendedores e a vontade de ser independente com o seu próprio negócio”, “conhecer quem ficou muito rico assim e ser bastante aliciante ficar na mesma situação” ou a “vontade de desenvolver uma ideia (existente ou não existente previamente) que sinta falta que exista no Mundo”.

Tabela 4.7 - Pergunta 2.3: Que aspetos do ambiente económico, social e cultural em que cresceu julga que têm influência nessa vontade de criar um negócio?

| <i>Que características da envolvente cultural, social e económica que podem influenciar a decisão de vir a criar um negócio?</i> | Nº de inquiridos (Frequência) | Percentagem (%) |
|--|-------------------------------|-----------------|
| Educação para a criação e gestão de negócios (escolas e universidades) | 13 | 29,6 |
| Comunidade empreendedora (incubadoras, parques de ciência, mentores) | 12 | 27,3 |
| Dificuldade em encontrar emprego (desemprego elevado) | 8 | 18,2 |
| Outros aspetos | 7 | 15,8 |
| Historial familiar em criação de negócios | 4 | 9,1 |
| Total | 44 | 100,0 |

4.1.3. Equipa

Na terceira secção são observadas características da equipa. Na questão 3.1 foi pedido que fossem seleccionados todos os elementos com quem os inquiridos considerariam formar equipa. A Tabela 4.8 apresenta as frequências e as percentagens relativamente ao número total de opções seleccionadas (106) e considerando o número de pessoas (44) que responderam à questão, as mesmas que haviam considerado a hipótese de vir a criar um negócio na pergunta número 1.4.

Tabela 4.8 - Pergunta 3.1: Com quem consideraria formar equipa?

| <i>Com quem formaria uma Equipa?</i> | Respostas | | Percentagem de casos (%) (44 indivíduos) |
|--------------------------------------|-------------------------|-----------------|--|
| | Frequências de resposta | Percentagem (%) | |
| Colegas (de estudos ou de trabalho) | 38 | 35,8 | 86,4 |
| Amigos | 37 | 34,9 | 84,1 |
| Um estranho / Estranhos | 16 | 15,1 | 36,4 |
| Elementos familiares | 14 | 13,2 | 31,8 |
| Nenhum. Prefiro trabalhar sozinho | 1 | 0,9 | 2,3 |
| Total | 106 | 100,0 | 240,9 |

De uma forma geral, como membros de equipa são preferidos colegas (de estudo ou trabalho) e amigos e apenas uma pessoa considerou a hipótese de trabalhar sozinha. Comparando indivíduos estranhos e elementos familiares, a preferência recai nos primeiros.

Identificados os elementos de equipa preferenciais, procuraram-se os critérios de seleção desses mesmos elementos, tendo sido requerido que fossem escolhidas, no máximo, duas opções de entre a lista de respostas apresentada (Figura 4.5).

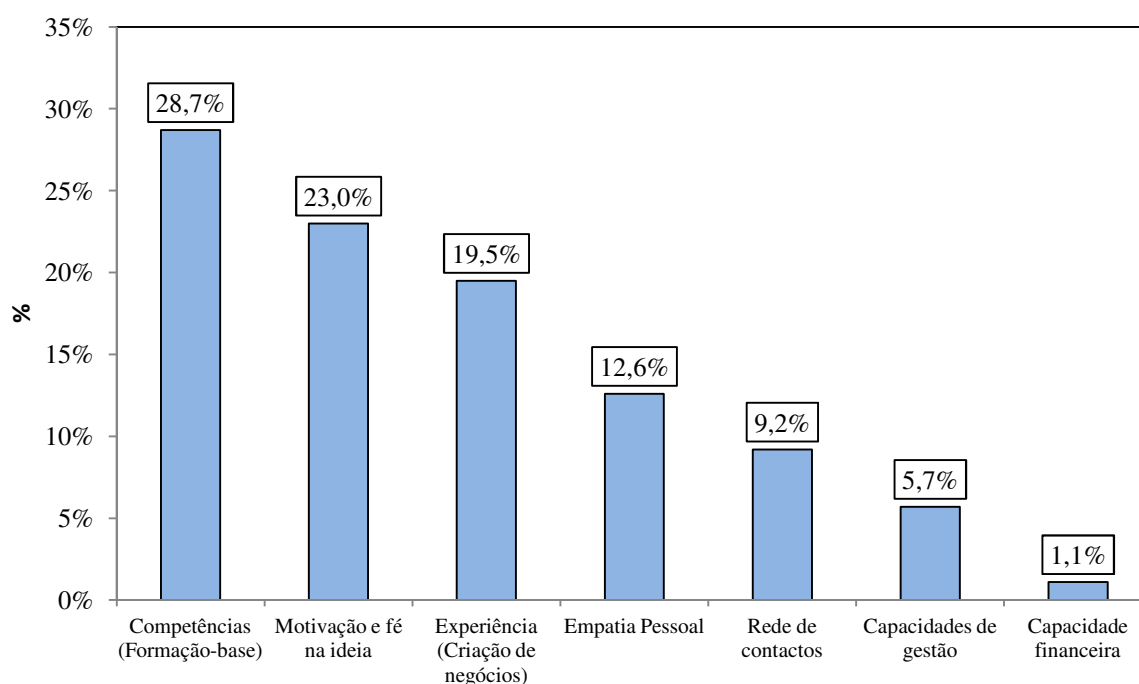


Figura 4.5 - Pergunta 3.2: A que atribuiria mais peso na hora de escolher elementos para a sua equipa?

Apresentaram um peso maior a formação-base dos elementos, seguida da motivação e fé na ideia sendo a capacidade financeira o fator com menos peso na decisão.

4.1.4. Concretização da Ideia e Incentivos

O quarto grupo de questões, de novo direcionado aos 50 inquiridos, prende-se com a perceção dos apoios existentes à operacionalização da ideia, em ambiente universitário e exterior. No caso dos alunos da FCT-UNL, a maioria está informada de apoios existentes ao desenvolvimento de ideias de negócio na faculdade (Tabela 4.9).

Tabela 4.9 - Pergunta 4.1: Tem conhecimento de apoios ao empreendedorismo no estabelecimento de ensino?

| <i>Tem conhecimento de apoios ao empreendedorismo no seu estabelecimento de ensino?</i> | Nº de inquiridos (Frequência) | Percentagem (%) |
|---|----------------------------------|-----------------|
| Sim, sei | 32 | 64,0 |
| Não, não sei | 18 | 36,0 |
| Total | 50 | 100,0 |

No entanto, quando questionados quanto à divulgação, não consideram que seja feita divulgação suficiente (Tabela 4.10).

Tabela 4.10 - Pergunta 4.2: Considera que é feita divulgação suficiente?

| <i>Na sua opinião, é feita divulgação suficiente?</i> | Nº de inquiridos (Frequência) | Percentagem (%) |
|---|----------------------------------|-----------------|
| Não | 30 | 60,0 |
| Sim | 20 | 40,0 |
| Total | 50 | 100,0 |

Sobre o suporte dado na FCT-UNL (4.1.1), a opção mais votada foi a dos cursos de curta duração relativos ao tema do empreendedorismo, como é o caso da unidade curricular que decorria a par da realização dos inquéritos, tendo um aluno identificado essa iniciativa como um dos elementos motivadores à atividade empreendedora provenientes da envolvente.

Relativamente ao meio não universitário, foi pedido que os alunos indicassem o grau de concordância com algumas afirmações relativamente aos incentivos e apoios ao desenvolvimento e operacionalização de ideias de negócio, com os resultados apresentados na Tabela 4.11.

Tabela 4.11 - Pergunta 4.3: Apoios externos
(1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-Nem concordo nem discordo; 4-Concordo; 5 Concordo Totalmente)

| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | Σ | Score (média) |
|---|-------|---|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|----------|------------------|
| | Freq. | % | Freq. | % | Freq. | % | Freq. | % | Freq. | % | | |
| As universidades são fontes de ideias. | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 6 | 35 | 70 | 9 | 18 | 199 | 3,98 |
| Existem sobretudo incubadoras tecnológicas (<i>web</i> e digital). | 0 | 0 | 4 | 8 | 22 | 44 | 21 | 42 | 3 | 6 | 173 | 3,46 |
| A realização de programas televisivos pode motivar a criação de negócios. | 0 | 0 | 8 | 16 | 8 | 16 | 27 | 54 | 7 | 14 | 183 | 3,66 |
| Os incentivos existentes estão ao alcance de todos. | 1 | 2 | 24 | 48 | 12 | 24 | 13 | 26 | 0 | 0 | 137 | 2,74 |
| Participaria num curso de criação de negócios. | 1 | 2 | 8 | 16 | 14 | 28 | 26 | 52 | 1 | 2 | 168 | 3,36 |
| Os apoios existentes são sobretudo do Estado. | 3 | 6 | 26 | 52 | 19 | 38 | 2 | 4 | 0 | 0 | 120 | 2,40 |
| Deve haver mais formação de gestão de negócios. | 0 | 0 | 1 | 2 | 13 | 26 | 28 | 56 | 8 | 16 | 193 | 3,86 |

A última questão da quarta secção (Tabela 4.12), de resposta facultativa, procura averiguar qual a situação atual dos inquiridos no que diz respeito a ideias, equipa, financiamento e atitude empreendedora, independentemente de considerarem ou não a hipótese de vir a criar um negócio.

Tabela 4.12 - Pergunta 4.4: Qual a sua situação atual?

| Qual a situação atual? | Respostas | |
|-------------------------------|-------------------------|-----------------|
| | Frequências de resposta | Percentagem (%) |
| Tenho uma ideia. | 22 | 36,7 |
| Tenho atitude empreendedora. | 11 | 18,3 |
| Tenho equipa. | 9 | 15,0 |
| Tenho financiamento. | 1 | 1,7 |
| Nenhuma das outras hipóteses. | 17 | 28,3 |
| Total | 60 | 100,0 |

Contabilizou-se uma frequência total de seleção de opções de resposta de 60. Na introdução dos dados no programa *SPSS*, foi necessário criar uma variável para os casos em que nenhuma opção era seleccionada. Registaram-se 17 situações dessas pelo que se observa que, dos 50 inquiridos, responderam apenas 33 jovens.

Relembrando a questão 1.4, em que os alunos foram questionados quanto à hipótese de vir a criar um negócio, construiu-se um gráfico (Figura 4.6) ilustrativo da distribuição das “características atuais” descritas anteriormente, i.e., se possuem alguma ideia, equipa ou financiamento ou se têm traços pessoais de atitude empreendedora. Observa-se que aqueles que não consideram, de todo, a hipótese de vir a criar um negócio, apesar de alguns possuírem uma equipa ou uma ideia, não consideram ter atitude empreendedora. Interessante constatar que apenas se observou a existência de financiamento em situação de responder com confiança na hipótese de vir a criar um negócio, o que pode representar um elemento motivador para tomar a decisão de o fazer.

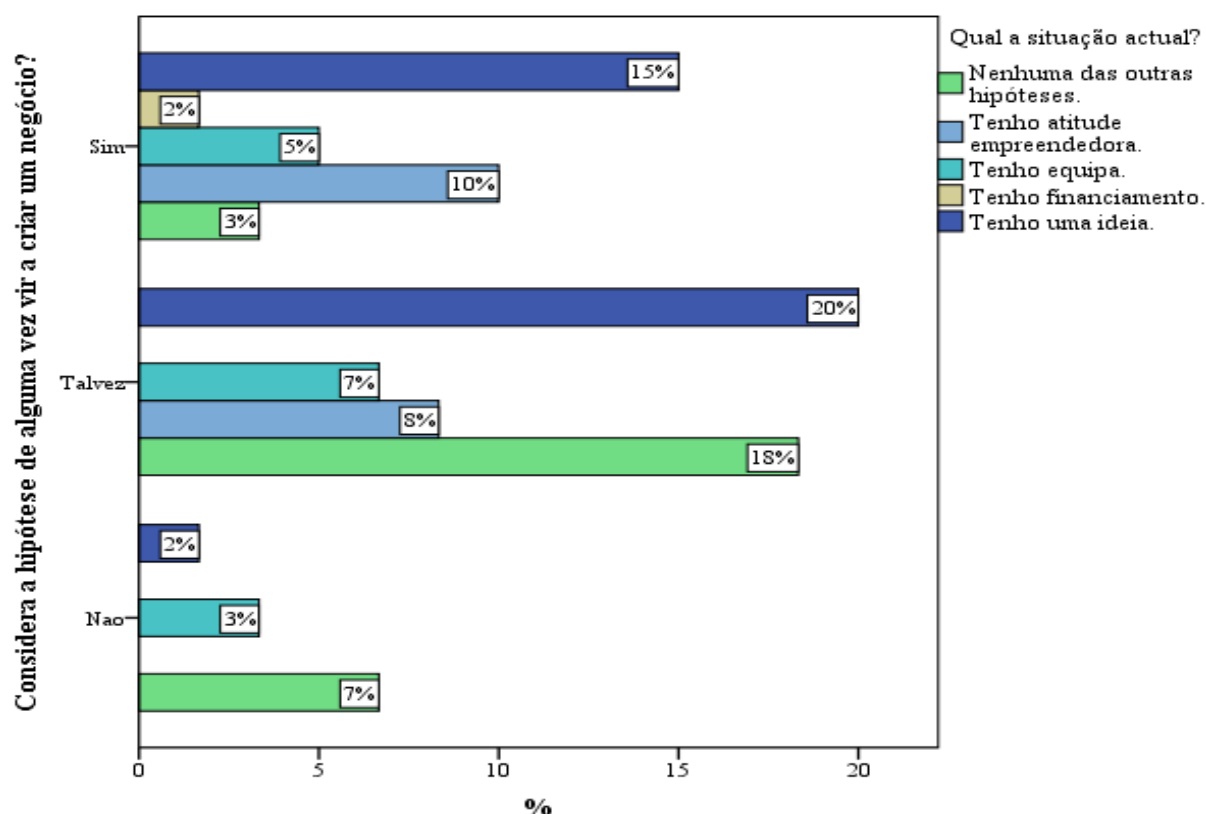


Figura 4.6 - Pergunta 1.4 e 4.4: Considera a hipótese de vir a criar um negócio? vs. Qual a situação atual?

4.1.5. Receio de Falhar

As questões da quinta secção focam-se no receio de falhar.

Na Figura 4.7 apresentam-se as escolhas de origem deste receio, em que é atribuído mais peso às perdas financeiras e à dificuldade pessoal em lidar com o insucesso.

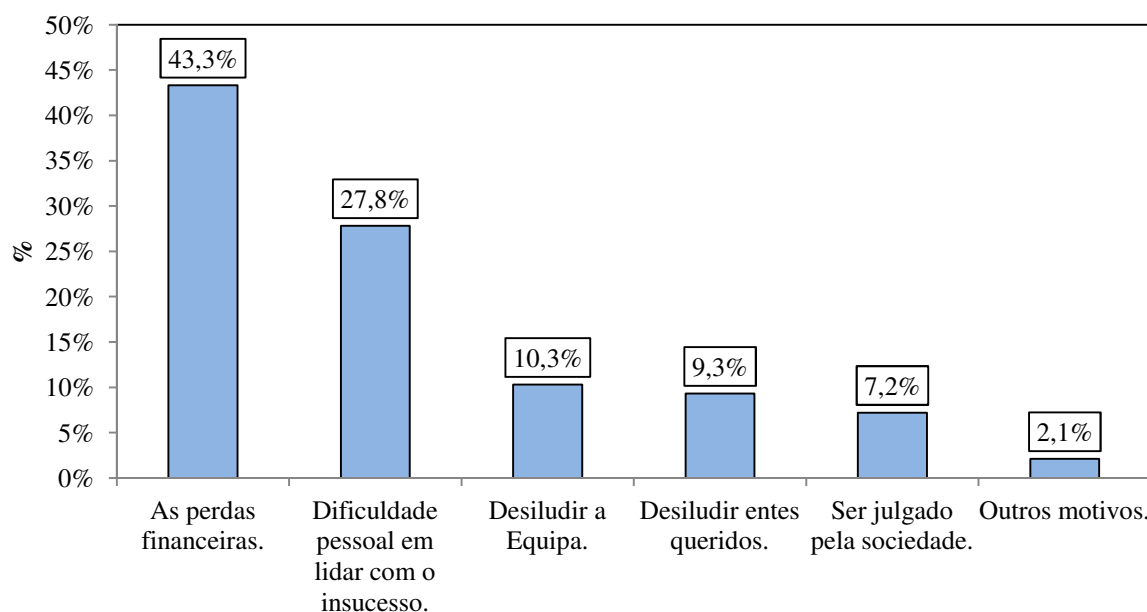


Figura 4.7 - Pergunta 5.1: Qual a origem do receio de falhar?

De seguida (Figura 4.8) apresentam-se aqueles que, segundo os alunos, são os principais motivos por que falham os negócios, tendo sido pedido que fossem selecionadas até três opções de resposta.

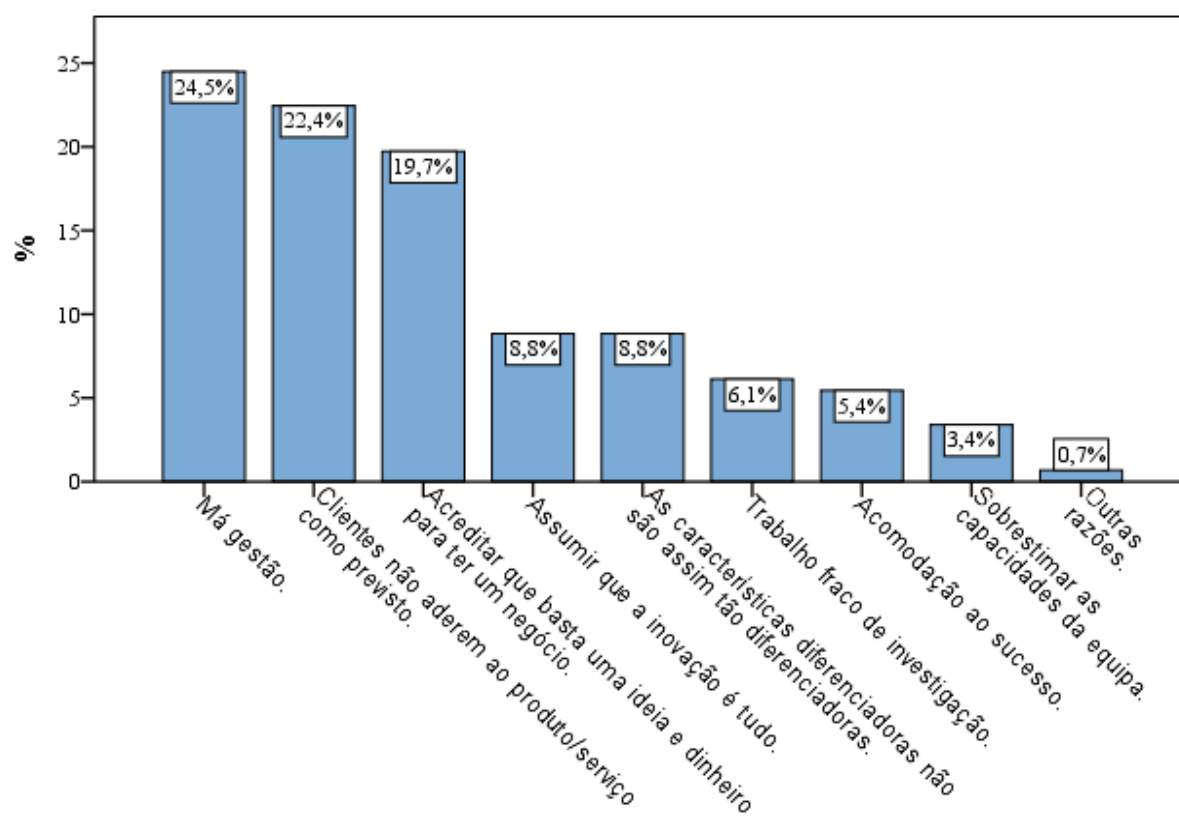


Figura 4.8 - Pergunta 5.2: Porque falham os negócios?

A questão 5.3, relativamente à existência do receio de falhar, obteve 39 respostas afirmativas (78%) e 11 negativas pelo que as restantes perguntas da quinta secção se dirigiram apenas a 39 alunos e os restantes 11 inquiridos prosseguiram para a secção de dados pessoais.

Mais uma vez, recorrendo ao *SPSS* e à funcionalidade de cruzamento de variáveis, obteve-se a relação entre os jovens que consideram ou não a possibilidade de vir a criar um negócio e a percepção, ou não, do receio de falhar (Tabela 4.13).

Tabela 4.13 - Pergunta 5.1 e 1.4: Tem receio de falhar? vs. Considera a hipótese de vir a criar um negócio?

| | | | <i>Considera a hipótese de alguma vez vir a criar um negócio?</i> | | | | |
|---|-------|---|---|--------|--------|--------|--------|
| | | | Não | Talvez | Sim | Total | |
| <i>Tem receio de falhar na criação de um negócio?</i> | Sim | Frequência | 5 | 24 | 10 | 39 | |
| | | % em Considera a hipótese de alguma vez vir a criar um negócio? | 83,3% | 82,8% | 66,7% | 78,0% | |
| | Não | Frequência | 1 | 5 | 5 | 11 | |
| | | % em Considera a hipótese de alguma vez vir a criar um negócio? | 16,7% | 17,2% | 33,3% | 22,0% | |
| | Total | | Frequência | 6 | 29 | 15 | 50 |
| | | | % em Considera a hipótese de alguma vez vir a criar um negócio? | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Na Tabela 4.14 estão ilustradas as respostas às questões que visam avaliar em que fases o receio de falhar se manifesta junto dos alunos e que peso esse receio pode ter na decisão de criar um negócio.

Tabela 4.14 - Perguntas 5.4, 5.5 e 5.5.1: O receio de falhar como impedimento da passagem da intenção para a ação, a curto e a longo prazo

| <i>O receio de falhar impede de dar o salto inicial da intenção para a atividade empreendedora?</i> | Nº de inquiridos (Frequência) | Percentagem (%) | Percentagem de casos (%) (50 indivíduos) |
|---|-------------------------------|-----------------|--|
| Sim | 23 | 59,0 | 46,0 |
| Não | 16 | 41,0 | 32,0 |
| Total | 39 | 100,0 | 78,0 |
| <i>Acha que o receio de falhar se manifesta numa fase mais avançada do negócio?</i> | Nº de inquiridos (Frequência) | Percentagem (%) | Percentagem de casos (%) (50 indivíduos) |
| Sim | 28 | 71,8 | 56,0 |
| Não | 11 | 28,2 | 22,0 |
| Total | 39 | 100,0 | 78,0 |
| <i>Esse receio a longo prazo é suficientemente forte para nem querer arriscar e começar?</i> | Nº de inquiridos (Frequência) | Percentagem (%) | Percentagem de casos (%) (50 indivíduos) |
| Sim | 14 | 50,0 | 28,0 |
| Não | 14 | 50,0 | 28,0 |
| Total | 28 | 100,0 | 56,0 |

A Figura 4.9 representa aqueles que são os principais fatores que permitiriam aos jovens ultrapassar o receio de falhar. Constatase que, para a maioria, o receio de falhar pode operar como um obstáculo à vontade de vir a criar um negócio.

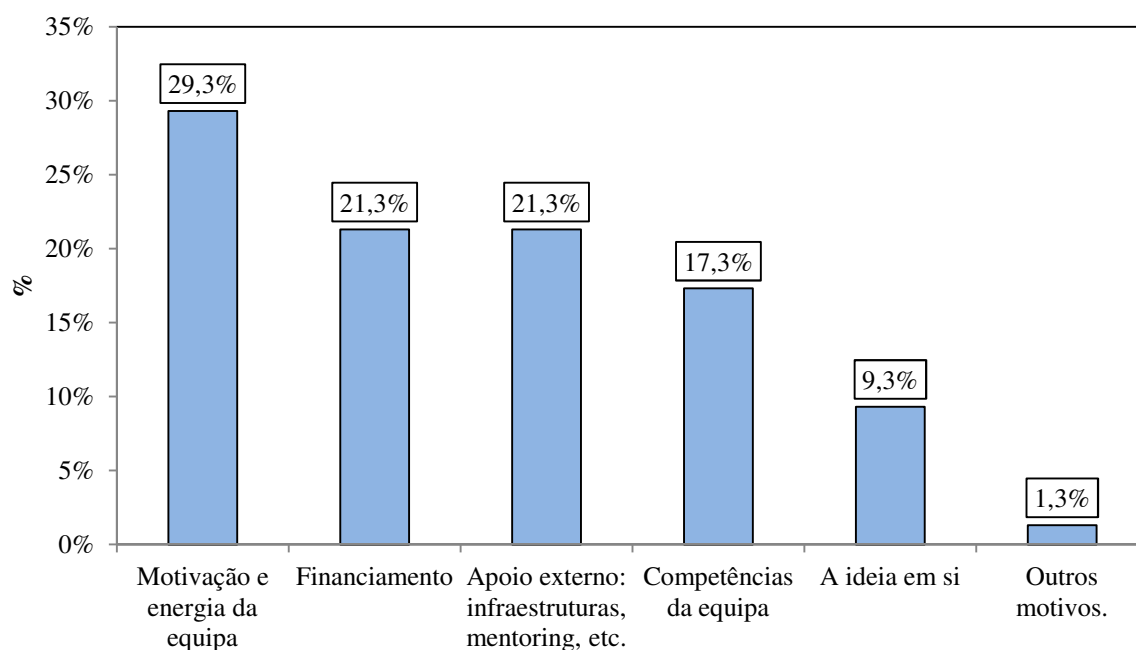


Figura 4.9 - Pergunta 5.6: Que fatores ajudam a ultrapassar o receio de falhar?

Por fim, 34 alunos mostraram-se Interessados (26) ou Muito Interessados (8) em vir a participar num evento informal para partilha de experiências entre possíveis e atuais empreendedores e dez jovens deixaram o seu contacto para vir a colaborar futuramente em atividades relacionadas com a natureza da presente dissertação, o que pode indicar que existe interesse no tema.

4.2. Análise das Entrevistas

Segue-se agora a análise das entrevistas. Após uma observação primária das respostas obtidas, os entrevistados Nelson Pimenta (NP), Lourenço Oliveira (LO) e Pedro Ferreira (PF) devolveram os documentos mais completos e detalhados. Tal pode indicar um elevado interesse no tema (Freitas e Moscarola, 2002) tendo inclusivamente LO pedido que, uma vez concluído o estudo, fossem partilhadas as conclusões. As entrevistas de Emília Oliveira (EO) e Paddy Cosgrave (PC), tendo sido realizadas durante um evento de empreendedorismo, sofreram fortes restrições de tempo tendo a linha de questionamento sido simplificada procurando abordar pelo menos uma questão de cada secção. As respostas foram gravadas para sofrerem posterior análise. Quanto a Bruno Farinha (BF), enquanto assistindo a uma apresentação sua, foram sendo preenchidas algumas respostas às perguntas do guião, com autorização do mesmo, mas não foi possível obter mais detalhe posteriormente.

Para simplificar e considerando que nem todos os entrevistados responderam a todas as questões, sobretudo por restrições de tempo, a análise será feita grupo a grupo, ou seja, por cada uma das cinco secções do guião de entrevista (Anexo III). Como forma de sumariar a presente análise e facilitar a leitura, na Tabela 4.15 encontra-se uma tabela-resumo os principais tópicos a reter.

Tabela 4.15 - Resumo entrevistas

| | 1. Ideia ou Equipa primeiro? | 2. Motivação e Ideia | 3. Equipa Membros | 4. Concretização e Incentivos | 5. Receio de Falhar |
|----|------------------------------|---|----------------------|--|---------------------|
| EO | Equipa | - Problema (dia-a-dia) - Alteração na carreira profissional | Colegas, Estranhos | - Cursos - Aconselhamento | Sim |
| PC | Ambos | - Interesse pessoal (<i>software</i>) - Prazer de criar | Amigos | - Não existiam muitos apoios | Não |
| NP | Ambos | - Definir o próprio sucesso | Amigos, Estranhos | - Todas as ajudas | Sim |
| LO | Ideia | - Problema (saúde/familiar) | Amigos | - Trabalho em equipa - Ecosistema - Outros empreendedores | Sim |
| BF | Ideia | - Problema (ambiente profissional) | Amigos, Estranhos | - Aconselhamento - Outros empreendedores | Sim |
| PF | Ideia | - Desafio pessoal - Prazer de criar - Apoio financeiro da família | Colegas de faculdade | - Estabelecimentos de ensino - Instituições de capital de risco | Não |

4.2.1. A Galinha e o Ovo

De uma forma geral a ideia foi apontada como o ponto de partida. Com algumas particularidades. No

caso de BF, a ideia surgiu da sua experiência pessoal como veterinário. Houve a detecção de um problema que precisava de ser resolvido, tal como partilhado por PF e LO, da *Line Health*, que acrescentou ainda que “a ideia vem em primeiro, por iniciativa de uma ou duas pessoas que, em função da potência da ideia, dos objetivos e do tipo de estrutura necessária para levar o projeto para a frente, vão montar uma equipa”. LO acrescenta ainda que, se se formam equipas em primeiro lugar, se tal aconteceu “é porque houve uma ideia original que surgiu e que os uniu”.

Já EO é o exemplo de alguém que participou num curso de empreendedorismo em que, primeiro se formou uma equipa para chegar a uma ideia. Finalizada essa formação, EO “ficou com a ideia” e partiu depois a formar uma equipa mais adequada à concretização da primeira, surgindo a *Last2Ticket*.

Também a *EGGY*, que surgiu a partir de um desafio externo, “obrigou a que o primeiro passo fosse a criação de um grupo para trabalhar sobre a ideia” mas, em última instância, PF diz que “foi apenas com a maturação da ideia e o progresso no desenvolvimento do negócio que aconteceu a triagem de motivações pessoais e de adequação ao projeto que tem permitido definir a Equipa”.

Segundo NP, ambos têm igual importância uma vez que “a ideia condiciona a escolha da equipa e a equipa determina as ideias”. Algo que vai ao encontro das palavras de PC, que apesar de considerar que as ideias vêm primeiro, diz que “bons empreendedores acabam por construir uma equipa em torno de uma boa ideia. Um empreendedor não constrói uma empresa em torno de uma ideia mas constrói sim uma equipa que constrói uma empresa em torno de uma ideia”.

Quanto a vantagens quanto a uma ordem ou à outra, não são apontadas vantagens específicas, apenas que alguém tem uma ideia e precisa de ajuda para realizar o projeto, montando então uma equipa com todas as competências necessárias e que o empreendedor sozinho não teria (LO), considerando que uma equipa é um grupo de pessoas “que têm um compromisso para com um conjunto de tarefas dentro de uma instituição que lhes é comum” (PF).

Na Tabela 4.16 apresenta-se um resumo das respostas da primeira secção de questões.

Tabela 4.16 - Ponto de partida do negócio

| | Ideia ou Equipa primeiro |
|-----------|---------------------------------|
| EO | Equipa |
| PC | Ambos |
| NP | Ambos |
| LO | Ideia |
| BF | Ideia |
| PF | Ideia |

4.2.2. Motivação e Ideia

Quanto às principais motivações por trás da criação do negócio as opiniões e experiências pessoais dividiram-se entre motivações pessoais (Commission of the European Communities, 2003) e identificação de problemas que requerem resolução e que representam oportunidades de negócio (Corrêa e Vale, 2013; Singer *et al.*, 2015).

O desafio pessoal e o prazer de criar motivaram PF, pela obrigação de desenvolver “competências muito transversais e pela incapacidade para não questionar a razão de uma tarefa ou opção”. Também PC foi inspirado por um interesse pessoal por *software* e por “criar coisas”. Sempre teve interesse em perseguir as suas próprias ideias e é apaixonado por “juntar pessoas”, algo que faz desde pequeno e de várias formas, e atualmente a um nível mais sofisticado com a *Web Summit*. NP acrescenta ainda que “não há motivação maior que poder definir o próprio futuro com sucesso”.

Quanto à identificação de oportunidades de negócio estas prenderam-se com a deteção de problemas do dia-a-dia ou da vida profissional, como no caso de BF que, como veterinário, detetou uma disparidade no seu trabalho e no dos seus colegas, encontrando uma solução para estes e para os seus clientes. Na origem da *Line Health*, está a deteção de um problema de saúde, mais concretamente, uma “história pessoal do fundador Diogo Ortega”.

Segundo LO, “a vontade de montar um negócio surge depois de identificar um problema e de analisar esse problema”. Acrescenta ainda que se deve “perceber se é o problema de uma pessoa ou de milhões”. No curso de empreendedorismo que frequentou – já de si um elemento da sua envolvente –, EO e a sua equipa tiveram que identificar um problema ou uma limitação do seu dia-a-dia que pudesse ser resolvido.

Quanto a aspetos do ambiente económico, social e cultural em que cresceram que possam ter influenciado essa motivação, as respostas foram mais variadas, enunciando aspetos mais pessoais e também da envolvente. Como facilitador da decisão de criar um negócio, NP refere a existência de um “ambiente rico em diversidade cultural e tolerância”.

Apenas EO deixou subentendido que foi uma súbita alteração na sua carreira profissional motivou a decisão. Uma situação de desemprego pode levar à escolha pelo empreendedorismo (Brás e Soukiazis, 2014) e a “interrupção de um certo percurso profissional” foi uma forma de pensar o que queria fazer o resto da sua vida.

PF aponta a estabilidade financeira da sua família e a educação que lhe proporcionaram como elementos que contribuíram para a decisão de criar um negócio. Também a competitividade consequente da “prática de várias modalidades desportivas” e a criatividade que foi despoletada com um ensino primário nutrindo ainda hoje “muito respeito e saudade e pelo ensino musical” que também tive desde tenra idade.

Também PC, não destaca nenhum elemento particular do ambiente em que cresceu como potenciador da criação do negócio. Ele, “que cresceu numa quinta na Irlanda” foi sobretudo inspirado pela sua vontade pessoal de criar algo que lhe dá muito gosto, que “começou muito pequeno” e que pode ser usufruído por tanta gente hoje em dia.

LO destaca ainda a formação do fundador da *Line Health*, Diogo Ortega, e a sua capacidade de “desenvolver novas tecnologias numa época em que estas estão na ribalta” como algo que potencia a vontade de criar um negócio. Também considera o enriquecimento pessoal proveniente de viagens como tendo “impacto na vontade de criar algo novo”.

Na Tabela 4.17 apresenta-se um resumo das motivações percecionadas por trás da criação dos negócios.

Tabela 4.17 Motivações por trás da criação do negócio

| | Motivação e Ideia | |
|-----------|---|--|
| | Motivação Pessoal | Envolvente |
| EO | -- | Problema (dia-a-dia) Alteração na carreira profissional |
| PC | Interesse pessoal (<i>software</i>) Prazer de criar | -- |
| NP | Definir o próprio sucesso | -- |
| LO | -- | Problema (saúde/familiar) |
| BF | -- | Problema (ambiente profissional) |
| PF | Desafio pessoal Prazer de criar Apoio financeiro da família | -- |

4.2.3. Equipa

Na presente secção pretende-se saber com que pessoas os entrevistados estabeleceram ou ponderariam estabelecer uma equipa, qual a ligação e quais as características mais apreciadas.

Com a ajuda de elos comuns (professores), PF formou equipa com colegas da faculdade que, apesar de a primeira já ter sofrido alterações, todos se mantêm amigos. BF estabeleceu parceria com uma amiga, que ainda hoje se mantêm. Também na *Seegno*, *Petable*, *Web Summit* e na *Line Health*, a ligação entre os elementos fundadores é uma de amizade, que se mantêm até ao momento, acrescentando NP que “amizades não se misturam em negócios”. Sabendo que EO formou equipa graças a um curso de empreendedorismo, foi questionada quanto à forma como se conheceram os vários elementos. “A procurar através da rede de pessoas” que se conheceram, através da divulgação “daquilo que estão a tentar fazer” ao invés de guardar em segredo.

Quanto à possibilidade de vir a formar equipa com estranhos as opiniões dividiram-se. LO diz que, sem conhecer a pessoa, “não”, tal como PF, apesar de este afirmar que a apresentação de informações “sobre o percurso, valências e motivações, recomendação ou elo comum que justificasse a aposta” poderia mudar essa opinião. Apesar de inicialmente BF ter rejeitado essa hipótese, acabou por fazê-lo (*outsourcing*) em prol do enriquecimento técnico da equipa. Apesar de não possuir nenhuma experiência pessoal nesse sentido, PC acredita que para começar um negócio as pessoas têm que se conhecer e “tornar-se amigos porque vão enfrentar juntos todo o tipo de desafios”. Estes desafios “vão puxar os limites da equipa ao máximo, marcar a personalidade e bem-estar e é preciso ter alguém ao lado que compreende esse processo”. Apenas EO e NP responderam, sem qualquer restrição, que “sim”. No caso da *Last2Ticket* os sócios são da mesma família, o que pode representar um problema (“É mais difícil fazer negócios e ter um certo nível de exigência quando à nossa frente está alguém da nossa família ou é alguém perto de mim”), pelo que a procura de elementos externos pode ser vantajosa, apesar de a “estabilidade de uma família no *core* de uma empresa também ser importante, aliás as empresas mais antigas que existem hoje têm uma base familiar” (EO).

No momento de escolher os elementos da equipa, vários critérios são tidos em conta. Na *Petable*, as competências são muito importantes mas BF reconhece que é algo mais emocional e que pode ser difícil seguir modelos certos. Acreditam que as competências se devem complementar, sejam elas técnicas ou pessoais (exemplo, conciliar pessoas mais organizadas com outras que não o são tanto). Para além das capacidades técnicas, LO destaca a “integridade, competência profissional, capacidade de cumprir deveres, maturidade, autonomia e curiosidade” e refere também o “espírito de missão, por um projeto em que se acredita”. A capacidade de socialização e integração em ambientes heterogêneos é apreciada por NP e as características de personalidade por EO, aliada a “competências comprovadas” e a experiência. PF aprecia ainda os “valores de trabalho e pessoais e motivação pessoal” dando o exemplo do último colaborador que identificou, “num campo público de basquetebol

em pouco mais de uma hora de jogo/treino” tendo-se distinguido pela “capacidade de ouvir os conselhos dos jogadores mais experientes em campo, a sua imediata alteração do seu comportamento em campo para testar esses conselhos, a sua história por detrás da sua vinda a aquele campo, sozinho, e o facto de estar a estudar uma área que é basilar para o projeto em causa, numa faculdade reconhecida”. Apenas este entrevistado e LO recorreram a plataformas de formação de equipas para realização desta atividade.

Relativamente à importância da equipa no processo de criação e desenvolvimento de uma empresa BF, desaconselha vivamente a criação de negócios sem a ajuda de uma equipa e diz que é esta que “valida a ideia”. A equipa, composta por elementos que se completam, motiva os indivíduos externos à organização para a ideia. Diz ainda que é quase tão importante “convencer um novo elemento como ter um novo cliente” isto porque, todos os membros da equipa têm que ter a visão para o seu negócio interiorizada pois ela guia todo o processo. LO diz que é a chave do sucesso e que todos têm que acreditar no projeto e nos ganhos pessoais de todo o processo.

Na Tabela 4.18 apresenta-se um resumo das respostas da primeira secção de questões.

Tabela 4.18 - Elementos e critérios de seleção das equipas

| | Equipa | |
|-----------|-----------------------|---|
| | Membros | Crítérios |
| EO | Colegas, Estranhos | Competências Personalidade Experiência |
| PC | Amigos | Confiança |
| NP | Amigos, Estranhos | Capacidades de socialização e integração |
| LO | Amigos | Competências Valores Espírito de missão |
| BF | Amigos, Estranhos | Competências Ligação emocional |
| PF | Colegas de faculdade | Valores Motivação Pessoal Competências |

4.2.4. Concretização da Ideia e Incentivos

A presente secção prende-se com o processo de concretização da ideia e nos apoios existentes que podem facilitá-lo. Apoios como a educação para o empreendedorismo, *mentoring*, incubadoras e universidades, por exemplo, provenientes do Estado ou de outras fontes menos formais.

Para além de, segundo EO, representarem uma fonte de aconselhamento e proteção, para PF, estes apoios podem ajudar de várias formas, dependendo das instituições que os disponibilizam. Estabelecimentos de ensino “podem ajudar com *know-how* e validação da ideia, no registo da propriedade intelectual e na procura de talento para formação de equipas” e “instituições de capital de risco, privadas ou estatais, podem ajudar com investimento que possibilite a criação de protótipos e a sua validação”. “O apoio do ecossistema empreendedor é essencial” na opinião de LO uma vez que é composto por entidades que partilham da experiência de criar um negócio com quem se pode “partilhar dificuldades, angústias, sucessos” havendo uma motivação mútua. É também possível “aprender dos empreendedores mais experientes” que orientam e aconselham, evitando assim muitos erros de principiante, testemunho também partilhado por BF. Todas as ajudas devem ser bem-vindas se contribuírem para o sucesso da ideia (NP).

A disponibilização de serviços de aconselhamento e a partilha de experiências é da maior importância no processo de operacionalização da ideia. Segundo BF, “é preciso pensar no mercado e despertar a sua atenção”. Arranjar uma solução que capte a atenção tanto de clientes como de parceiros e mentores que podem ter um papel fundamental na definição do modelo de negócio, na identificação da concorrência ou na procura de investidores “que tragam dinheiro ou algo mais, sem esquecer que estão a disponibilizar dinheiro a pessoas que não conhecem”. LO alerta no entanto que, por muitos apoios que possam existir, tem que haver trabalho da equipa.

Num tema tão debatido como a educabilidade do empreendedorismo (Redford, 2006), foi consensual a resposta afirmativa a essa questão (Dornelas, 2001; Ries, 2012). Assim sendo, foi considerada como uma “excelente ideia” (NP) e “essencial” (LO) a realização de academias e cursos de empreendedorismo, sendo a *Last2Ticket* de EO o resultado de um destes. PF, que frequentou um Programa Avançado de Gestão e Inovação para Empreendedores (na Universidade Católica), considera que ajudam na recolha de ferramentas para o desenvolvimento do negócio, na interação com potenciais parceiros, na mediatização do projeto e, acima de tudo, no reconhecimento de oportunidades divergentes em relação à inicialmente visionada para o seu modelo de negócio graças à convivência com outros empreendedores. Segundo LO, mostram “aos jovens que as suas ideias podem ir para além de simples ideias e mostram-lhes como atingir esse objetivo, mantendo os pés na terra e adquirindo conhecimentos técnicos que serão úteis, até mesmo para quem não pretende criar um negócio”.

Quanto à consideração das universidades como sendo “fonte de ideias”, com justificações mais ou menos detalhadas, os entrevistados acreditam que sim, “umas mais que outras” (PF) e requerem que haja um “método de ensino que incite à criatividade e inovação” (LO). No caso da *Line Health*, uma das mais-valias da Universidade do Texas foi o seu conhecimento do mercado e ajuda na obtenção de investimento e estabelecimento de contactos. Outras instituições sobre as quais se procurou obter uma perceção foram as incubadoras. Como desvantagem das mesmas, PF refere “o tempo que podem exigir que lhe seja dedicado” e como vantagem “a visibilidade que um portfólio de projetos empreendedores traz”. Também como aspeto vantajoso é referido por LO “o contato com outros empreendedores, uns mais experientes que outros” com quem se pode aprender e partilhar experiências. Há muito que se pode ganhar nessa interação “pois não estamos sozinhos”. No caso de Portugal, LO diz que existem “boas incubadoras mas têm ainda muito que melhorar a nível de financiamento/investimento”. Já NP aponta como vantagem a criação de ambientes de contaminação de ideias e valores e desvantagem a “perda de foco”.

Os entrevistados partilharam também opiniões interessantes e favoráveis relativamente ao papel dos *media* e de eventos menos formais para partilha de experiências, na fomentação do espírito empreendedor e na motivação para a criação de negócios. Para além da visibilidade que a empresa pode ganhar, EO vê nestes eventos uma forma de fortalecer os laços da equipa, uma vez que estão a ser expostos a novos desafios e a ultrapassá-los em conjunto. Quanto aos *media*, LO considera que “é uma maneira de assumir a tendência empreendedora em Portugal, de educar as pessoas para o que está a acontecer, cultivar o espírito empreendedor e chegar às massas” e NP “que é uma excelente forma de divulgação em massa que pode criar apetite a quem não conhece e sempre quis ter uma oportunidade para levar as suas ideias para a frente”. Este acrescenta ainda que o contacto próximo que existe em eventos menos formais, aumenta a eficácia da partilha de experiências.

A *Line Health* foi vencedora de vários concursos de ideias pelo que LO destaca a utilidade de iniciativas desta natureza na busca de visibilidade e credibilidade para o negócio e atração de investimento. Considera ser uma forma de validação, de conhecer especialistas, de criar contactos profissionais e uma mais-valia financeira para o negócio, sobretudo em fase inicial, quando os prémios incluem compensações monetárias.

Relativamente aos incentivos que existem, se estão ao alcance de todos e se é feita divulgação suficiente, as opiniões são muito parecidas, mas com ligeiras condicionantes. De uma forma geral, sim, estão disponíveis para todos (NP), como por exemplo os concursos de ideias que são criados para todos os que tenham interesse em participar (LO). No entanto, segundo LO, podem existir barreiras burocráticas associadas a incentivos governamentais ou europeus, bem como dificuldades em cumprir os longos processos de candidatura a esses incentivos. “Poucos são os que têm tempo para investir em tais candidaturas, sobretudo dado que as probabilidades de sucesso são baixas; É tão complicado que

existem especialistas e consultores só para esses processos”. LO propõem então que se agilizem os processos de candidatura e NP que seja dada prioridade à divulgação que, quando não feita da forma adequada, pode ser uma desvantagem. PF sugere ainda a “recolha exaustiva e apresentação num formato consultável (e.g. página *web*), atualizada, das ferramentas para apoio (nacionais e internacionais) ao desenvolvimento de negócios, para cada um dos níveis de maturação dos mesmos”.

4.2.5. Receio de Falhar

Por fim a última secção prende-se com o receio de falhar, a sua origem e de que formas pode ser ultrapassado. De uma forma geral, todos os entrevistados demonstraram sentir alguma forma de receio pelo insucesso, mas de formas diferentes.

Para PF é mais o receio de não cumprir algum objetivo do projeto e não tanto a colocação do seu *status* ou imagem em causa. PF, que sentiu esse receio sobretudo na fase de desenvolvimento de um protótipo para validação comercial, considera que existe na cultura portuguesa uma conotação negativa associada à falha e que “uma das aprendizagens fundamentais de um empreendedor está relacionada com o ignorar desse ruído, e com ser capaz de usar as falhas como sucesso na condução do negócio – de aprender com as fontes de problemas e de as corrigir ou tomar o caminho alternativo”.

Segundo LO é algo natural e NP diz que o sente todos os dias e que espera “que continue”, presume-se que como forma de motivação para continuar, tal como afirma EO, que o experienciou na fase inicial e assim permanece até hoje. “Esse receio que é uma motivação para preparar mais, para trabalhar mais e se falhar eventualmente vamos ficar melhor que antes de falhar”, pois é uma oportunidade para aprender, crescer ou até fortalecer a equipa. Acrescenta ainda que “os empreendedores acabam por gostar desta adrenalina” e que sabem “que os saltos são muito maiores de crescimento quando isso acontece”. PC não sente que alguma vez tenha sentido esse receio porque “não tinha nada a perder” e porque, na realidade, nem sabe bem se “já falhou ou não”.

A origem pode vir, segundo PF, dos desafios técnicos ou da falta de recursos, humanos sobretudo, algo “simples como falhar uma apresentação da empresa” (EO) ou, de uma forma geral, “a incerteza natural de um negócio num estado inicial” (LO). Como forma de ultrapassar este receio deve trabalhar-se muito, com rigor, para criar um projeto com pés e cabeça no qual se pode acreditar e confiar, ouvindo os clientes e enfrentando os desafios. Para NP “só o sucesso extingue o medo de falhar”. Uma boa gestão e bons processos de validação e acompanhamento de um projeto podem também ajudar a fazer este receio desaparecer.

Relativamente ao papel de apoios externos, como alguns referidos na quarta secção, e das motivações internas, da equipa, observaram-se variadas opiniões. PF destaca a ajuda dada por elementos externos “na recolha de recursos que permitam melhorar a condição da Equipa e assim haver uma maior

dispersão das responsabilidades e do risco entre os membros da mesma”. Para LO foi essencial o contacto com outros empreendedores. Segundo NP “todos os estímulos são benéficos” e para EO “é muito importante o que vem de dentro”, que pode surpreender, reconhecendo claro que a “rede de mentores” dá proteção. Saber que, em caso de falha, é possível contactar alguém para pedir aconselhamento.

Enquanto por exemplo NP afirma claramente que já falhou muitas vezes, o que ensinou a “errar melhor”, PF prefere mais uma vez afastar a conotação negativa associada ao termo “falhar”, considerando as “iterações em várias fases do projeto” necessárias para a “aprendizagem sobre o caminho a tomar e as próximas iterações a testar”. Quanto aos principais motivos pelos quais os negócios falham são apontados elementos como a existência de “demasiadas variáveis internas e externas” e falta de liderança. Numa fase inicial do negócio, a existência de uma equipa desequilibrada e noutras mais avançadas, “má gestão ou obsessão por processos estabelecidos há muito tempo” e incapacidade de inovar.

Por fim, os entrevistados foram convidados a partilhar uma mensagem de conselho e inspiração para pessoas que estejam a ponderar criar um negócio ou a dar os primeiros passos. PF diz que “é uma experiência que enriquece muito o empreendedor, independentemente dos resultados práticos do projeto, desde que a atitude de aprendizagem sobre os resultados acompanhe sempre o mesmo”. Aconselha ainda a que os desafios sejam vistos como um jogo e a alimentação do ego seja ignorada. Em jeito de aviso, BF informa que criar um negócio “requer muito trabalho, mas não há nada melhor que acordar de manhã e ir trabalhar para um projeto vosso”. É uma “montanha russa onde surgem dificuldades maiores do que se pode pensar mas também surgem coisas boas que não podiam pensar”. PC diz que devem fazer as coisas da melhor forma possível e LO partilha que “a vida é um momento e que nunca nos vamos arrepender de ter tentado. Mesmo se falharmos vai ser das melhores experiências da nossa vida, vamos ganhar muito mais do que se não arriscarmos”.

5. Discussão de Resultados

No presente capítulo serão discutidos os resultados dos inquéritos e as respostas das entrevistas, procurando uma complementaridade entre dados quantitativos e qualitativos, através do cruzamento dos mesmos e da busca por semelhanças ou disparidades existentes entre os dois tipos de informação. Será discutida a relevância do estudo e dos resultados obtidos, não excluindo a análise das limitações detetadas como forma de conduzir a melhorias futuras.

5.1. Jovens e Empreendedores

A discussão será feita com base nas secções criadas para estruturação e relacionamento dos dados obtidos de ambas as ferramentas, o guião de inquérito e o de entrevista.

5.1.1. Empreendedorismo

Com os inquéritos pretendeu-se avaliar a perceção que jovens estudantes universitários têm sobre o empreendedorismo, neste caso, os alunos da FCT-UNL. Como visto anteriormente, os *media* podem contribuir para a definição e conhecimento do estado do empreendedorismo nos países (Singer *et al.*, 2015) e observou-se que estes jovens tiveram um primeiro contacto com o tema através dos meios de comunicação social, seguindo-se os estabelecimentos de ensino. Tal pode indicar um maior esforço na promoção de uma cultura empreendedora (Saraiva e Paiva, 2014).

Existe concordância quanto à contribuição do empreendedorismo para o crescimento económico dos países e quanto à influência que, por sua vez, o estado das economias (desemprego, criação de empresas), o contexto social e as características pessoais de cada um têm na atividade empreendedora.

Os alunos não consideram que se trate de algo que exista há pouco tempo (Cantillon, 1755), que seja algo exclusivo daqueles que possuem formação superior nem que esteja associado, necessariamente, a uma grande inovação. A inovação faz parte do empreendedorismo (Schumpeter, 1934) mas esta pode assumir a forma de melhoria de um processo e não necessariamente a da criação de um processo totalmente novo.

Relativamente à educabilidade do empreendedorismo, os entrevistados e a maioria dos inquiridos concordam que sim, que é algo que pode ser ensinado, sendo que alguns dos primeiros frequentaram cursos de empreendedorismo e os últimos estavam a frequentar uma unidade curricular no tema durante o período de realização dos questionários.

Segundo a experiência dos entrevistados, a educação ajuda a reconhecer oportunidades divergentes relativamente às inicialmente visionadas, recolher ferramentas para o desenvolvimento do negócio, melhorar a interação com potenciais parceiros e a mediatização do projeto. A maioria dos alunos concordou com a hipótese de vir a participar em cursos de criação de negócios e quanto à necessidade de haver mais formação na lógica da gestão dos negócios.

Quanto à hipótese de vir a criar um negócio, constatou-se que, quer com mais quer com menos certeza, 88% dos alunos considera essa hipótese (Tabela 4.5), sendo que os que não a consideram discordam ou não têm opinião quanto aos benefícios dessa escolha como sendo uma boa primeira opção de emprego (Figura 4.2). Mesmo discordando ou não tendo opinião quanto ao empreendedorismo como opção de carreira profissional, muitos consideram a hipótese de criar um negócio. Tal pode indicar que existe uma atitude empreendedora suficientemente forte para ultrapassar essa barreira cultural.

5.1.2. Motivação e Ideia

Relativamente às motivações por trás da origem das ideias de negócio, se estas provêm de aspetos pessoais ou resultam da influência de algo externo, os estudantes apontam para uma combinação de ambas as vertentes (Verheul *et al.*, 2010), tendo a motivação pessoal de ‘atingir sucesso’ e o elemento da envolvente de ‘deteção de uma oportunidade’ obtido a primeira e segunda maiores percentagens, respetivamente, seguidas de outros dois motivadores pessoais (‘formação base e experiência profissional’ e a vontade de ‘ter controlo’).

Os empreendedores entrevistados dividiram as suas respostas entre estas opções, de forma relativamente uniforme. Metade afirmou ser motivado exclusivamente por motivações pessoais como o interesse por certo tema, o prazer e o desafio de criar algo novo, a possessão de um espírito competitivo e criativo e a vontade de definir o seu próprio sucesso. Os restantes apontam a deteção de problemas, que resultam das vivências pessoais (rotina, formação e experiência profissionais, saúde), que se traduziram na deteção de oportunidades de negócio. Observa-se então uma aproximação de informação quantitativa e qualitativa.

Sobre as características do ambiente em que estudantes e os empreendedores entrevistados cresceram e no papel que tem (ou teve) na vontade de criar um negócio são mais apontados pelos primeiros, a educação para o tema (escolas, universidades) e a comunidade empreendedora, composta por exemplo por incubadoras ou mentores, comunidade esta que também é referida por alguns entrevistados, pela sua diversidade cultural e tolerância. Uma situação inesperada na vida profissional como o desemprego pode também ‘empurrar’ para o empreendedorismo.

5.1.3. Equipa

Como elementos das equipas de concretização e exploração destas ideias, os alunos preferem que estes sejam colegas (de estudos ou de trabalho), seguidos de amigos (Kamm *et al.*, 1990) e estranhos. Estes também foram os membros de equipa selecionados pelos entrevistados mas com algumas particularidades.

Os três entrevistados que não se mostraram recetivos a formar equipa com estranhos, fizeram-no com base na importância que dão à confiança e relacionamento interpessoal prévio. Os restantes dizem-se abertos a essa hipótese, que implica o afastamento de uma ‘política de segredo’ para partilha de informações e pode conduzir a um distanciamento inter-relacional útil, por exemplo, no momento de tomada de decisões.

À semelhança de um aluno inquirido, um dos entrevistados, não considerava a hipótese de vir a formar equipa com estranhos. No entanto, dada a sua experiência pessoal e as consequentes exigências do desenvolvimento do projeto, acabou por ter que recorrer a estranhos chegando, atualmente, à conclusão de que não se pode iniciar um negócio sozinho.

Como critérios a ter em conta no momento da formação de uma equipa, os alunos apontaram preferencialmente a formação-base e a motivação e fé na ideia. Para além destes elementos, os entrevistados destacaram ainda a experiência, integridade, a personalidade, a criatividade, o “espírito de missão” e outras capacidades como as de socialização e de cumprir deveres.

A equipa assume um papel importante no processo uma vez que é a responsável pela criação e gestão do negócio, através da sua complementaridade de competências e personalidades, e é quem valida a ideia e apresenta o produto ou serviço, a clientes, fornecedores e outros parceiros.

Assim, com base na literatura e após discussão dos resultados obtidos, ao nível da motivação por trás da ideia e da equipa, destacam-se na Figura 5.1 algumas características interiores e exteriores aos indivíduos e equipas empreendedores.

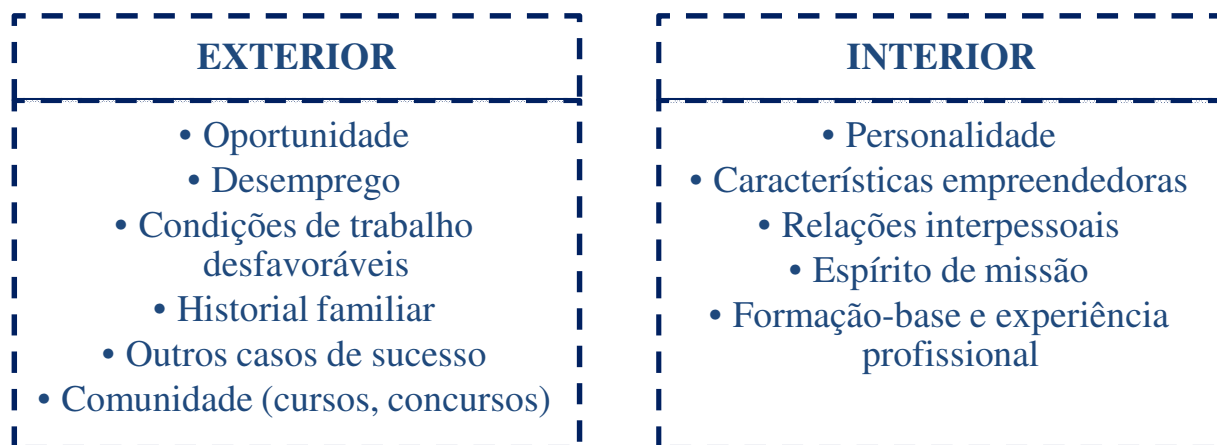


Figura 5.1 - Fatores influenciadores da motivação por trás da ideia e da equipa

5.1.4. Concretização da Ideia

Relativamente à operacionalização, os alunos não possuem a vertente da experiência pelo que as questões da quarta secção se prenderam mais com a perceção, de jovens e de empreendedores, relativamente aos incentivos existentes à execução das ideias.

No entanto, tendo o alinhamento das entrevistas sido estruturado para permitir as respostas abertas, houve espaço para a partilha de opiniões baseadas na experiência dos empreendedores, como por exemplo:

- A proposta de três pilares para o sucesso: Produto, Negócio e Equipa, que vai ao encontro do que se pretende evidenciar com a presente dissertação;
- Pensar no Modelo de Negócio pois trata-se de uma Empresa: quem são os clientes e como se faz dinheiro, com consciência de que este Modelo varia ao longo do processo;
- Destaque para a importância das parcerias, da cultura e de acreditar no produto, no projeto e na experiência que daí vai resultar;
- Não perder de vista o espírito de missão e o cliente; É a equipa que tem que ir à procura do mercado e convencer novos parceiros a fazerem parte do projeto e contribuírem para a concretização da visão estabelecida;
- Compreender que são necessários estímulos financeiros mas que devem ser acompanhados de algo mais (conhecimento, contactos) e que o produto e estratégia não devem ser estáticos, encarando os testes ao produto como formas de o melhorar; em prol do teste de produto, deve ser, por vezes, moderada a filosofia do secretismo, uma vez que a partilha de ideias pode permitir que este seja melhorado;
- Modelar o que se quer fazer ao que o mercado quer, arranjar uma solução e conhecer a concorrência.

5.1.5. O Papel dos Incentivos

Considerando apoios externos como o ecossistema empreendedor, instituições de capital de risco, estabelecimentos de ensino e incubadoras, os entrevistados selecionam como principais vantagens a disponibilização de formas de aconselhamento e partilha de experiências. O ecossistema é considerado da maior importância na partilha de testemunhos, seja essa partilha de sucessos como de angústias ou dificuldades, no sentido de evitar erros maiores. As instituições de capital de risco podem ajudar com o investimento que possibilite a criação de protótipos de validação.

Os estabelecimentos de ensino podem ajudar com *know-how*, na validação da ideia, no registo de propriedade intelectual, no conhecimento do mercado e estabelecimento de contactos e na procura de

talento para formação de equipas. Relativamente à questão de as universidades serem ou não “fontes de ideias”, os alunos e os entrevistados concordam que são, sendo útil a existência de métodos que promovam a criatividade e a inovação e contrariando o debate de ANJE (2015) em que é sugerido que estes estabelecimentos são fontes de *know-how* e não de ideias de negócio propriamente ditas.

As incubadoras, que segundo a perceção dos alunos se destinam sobretudo a tecnologia e *web*, podem dar visibilidade, criar ambientes de contaminação de ideias e valores e ser fonte de aconselhamento, contactos e financiamento. No entanto, estas instituições podem exigir que lhes seja dedicado muito tempo e que haja perda de foco e podem dedicar-se a outras áreas que não de *web* (ex.: EBF e MBF).

Questionando sobre outro tipo de iniciativas externas abordam-se os concursos de ideias e eventos de carácter mais informal com empreendedores com diferentes percursos. Segundo os entrevistados, os primeiros podem ser uma forma de validar a ideia, conceder credibilidade e visibilidade ao projeto, atrair investimento e criar contactos. Já os eventos, completando o que já foi referido, promovem a partilha de experiências e em caso de apresentação, por exemplo, podem contribuir para o fortalecimento de laços entre os membros da equipa e para o aumento de visibilidade do negócio. 34 alunos (68%) mostraram interesse em participar num evento desta natureza.

Foi possível no decorrer do trabalho de campo obter o testemunho de um elemento fundador de uma organização mundialmente conhecida de nacionalidade irlandesa. Este entrevistado diz ter crescido num ambiente sem exemplos de apoios como os referidos anteriormente. Foi uma motivação pessoal, uma forte vontade de juntar pessoas, uma equipa de amigos e paixão por tecnologia que levaram a que, algo que começou com uma pequena dimensão, se tornasse naquele que é hoje considerado o maior evento mundial de tecnologia e empreendedorismo.

Já foi referido o papel dos *media* no empreendedorismo. Os alunos inquiridos deram sinais de concordância com o efeito dos meios de comunicação no aumento de vontade de criação de negócios. Através da divulgação em massa pode ser despertado o apetite por criar coisas novas e promovida a educação, segundo os entrevistados. Mas esta pode não ser a única forma de os *media* poderem ajudar. Quando questionados quanto à perceção de acessibilidade destes apoios, os alunos responderam em sinal de discordância, dando sinal de não sentirem que estão ao alcance de todos, como já sugerido na literatura (Saraiva e Paiva, 2014).

Os entrevistados discordam desta postura e afirmam que os incentivos estão disponíveis para todos mas que lhes podem estar associados alguns obstáculos. Podem existir barreiras burocráticas associadas a incentivos governamentais ou europeus em que, relativamente aos primeiros, a perceção dos alunos é a de que os apoios existentes não provêm maioritariamente do Estado. Outra dificuldade apontada, que pode conduzir a esta perceção, de que os incentivos não são para todos, é a da dificuldade em cumprir os longos processos de candidatura aos anteriores. Tem que ser dado apoio nesse processo e, também segundo os entrevistados, deve ser feita mais divulgação tendo em conta

que muitas vezes se pode tratar de falta de atividades nesse sentido, como no caso dos alunos que, quando questionados quanto ao conhecimento de incentivos dentro da FCT-UNL a maioria tinha conhecimento da sua existência mas, também a maioria das respostas, apontava para a falta de divulgação das iniciativas no tema, o que pode representar uma oportunidade de melhoria.

Assim, com base na literatura e após discussão dos resultados obtidos, ao nível dos incentivos por trás da operacionalização da ideia, destacam-se na Figura 5.2 algumas características interiores e exteriores.

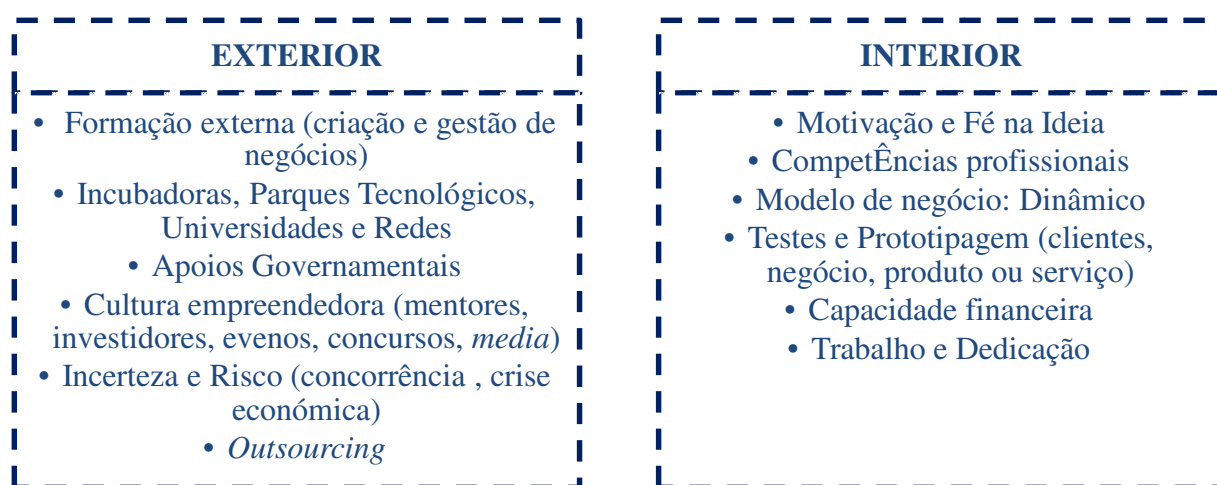


Figura 5.2 - Fatores influenciadores da operacionalização

5.1.6. Receio de Falhar

Por fim mas não menos importante, aborda-se a questão do receio de falhar. Com a exceção de dois entrevistados, todos sentiram ou sentem atualmente este receio do insucesso. Um dos que não o sente, afirma que, no início, não tinha verdadeiramente nada a perder pelo que não foi problema passar da intenção para a ação empreendedora.

O outro não diz sentir esse receio se se considerar que o “insucesso” se refere apenas à falha do negócio perante a sociedade. Para este entrevistado, é mais preocupante o insucesso no incumprimento de uma tarefa da organização que propriamente ao julgamento social perante a falha que, segundo ele e a literatura, é uma palavra com conotação muito negativa em Portugal, e até mesmo na Europa.

A grande maioria dos alunos inquiridos (78%) assume sentir receio de falhar, não só numa fase inicial como pensando em fases vindouras do negócio, podendo desincentivar no momento de decidir criar

um negócio. Quanto aos entrevistados que sentem, encaram-no de forma positiva e motivadora para trabalhar mais e se superarem.

Quanto à origem deste receio, segundo a percepção dos alunos, esta prende-se com as perdas financeiras associadas ao insucesso e à dificuldade pessoal em lidar com o mesmo. Já os entrevistados apontam os desafios técnicos, a falta de recursos, de pessoas e a incerteza associada a negócios que se encontrem em fases iniciais.

Constata-se aqui uma divergência entre as duas ferramentas uma vez que, nos inquéritos, se acabam por identificar as consequências do insucesso que levam à existência do receio de falhar e nas entrevistas, os empreendedores dão o seu parecer quanto às características da sua atividade e do seu negócio que levam ao aparecimento dessa relutância. Para ultrapassar o receio de falhar, segundo a opinião dos alunos, seria importante em primeiro lugar a motivação e energia da equipa, financiamento e apoios externos. Para além daquilo que vem do interior (da equipa), estes apoios foram referidos pelos entrevistados como forma de ultrapassar o receio, através da ajuda na recolha de recursos que ajudem a melhorar a condição da equipa e do contacto com mentores e outros empreendedores.

Foi também requerido, a empreendedores e jovens alunos, a sua percepção e opinião quanto aos principais motivos pelos quais os negócios falham. Os alunos apontaram a prática de uma má gestão, o facto de os clientes não aderirem ao produto ou serviço conforme previsto e a crença de que basta ter uma ideia e dinheiro para haver um negócio. Estes motivos prendem-se com questões de operacionalização da ideia (gestão, segmento de clientes, modelo de negócio).

A maioria dos entrevistados já experienciou alguma forma de insucesso e todas essas falhas serviram de aprendizagem para passos seguintes. Quanto às razões porque falham as empresas, apontam a existência de demasiadas variáveis para controlar (internas e externas) e falta de liderança. Numa fase mais inicial do negócio, a existência de uma equipa desequilibrada e, em outras mais avançadas, má gestão, a obsessão por processos previamente definidos e a incapacidade de inovar.

Após discussão dos resultados obtidos, sugere-se na Figura 5.3 algumas características interiores e exteriores que visam reduzir o *gap* entre o que uma *startup* e a sociedade consideram um sucesso ou não, em que o insucesso pode não se prender apenas com perdas financeiras (OECD, 2015).

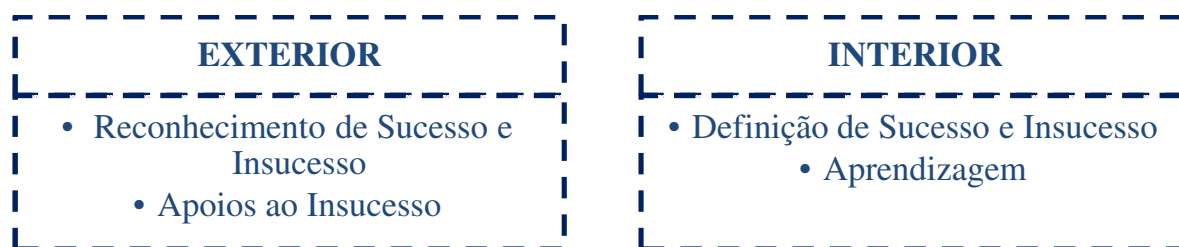


Figura 5.3 - Fatores de definição de sucesso

5.2. Considerações Finais

Apesar de serem analisadas, maioritariamente, as motivações do empreendedorismo por necessidade, por oportunidade ou para fim de melhoria de condições de trabalho (Caetano, 2014; Singer *et al.*, 2015) é também sugerido na literatura (Giacomin *et al.*, 2007; Corrêa e Vale, 2013) que essa separação seja um tanto ou quanto crua, deixando de fora outros elementos motivacionais, do foro mais pessoal.

A par da identificação das motivações por trás do empreendedorismo, também é frequentemente referido como elemento iniciador do processo empreendedor a identificação da ideia (Morris *et al.*, 2000; Dornelas, 2001; Nassif *et al.*, 2010). Mas há também quem considere a formação de uma equipa como ponto de partida para o processo de exploração de uma ideia de negócio (Probst, 2012). Leyden e Link (2014) apresentam ainda um modelo iterativo para o processo de desenvolvimento de negócio, considerando que a ideia ou a inovação a explorar só são escolhidas depois da criação de uma rede de pessoas e de expectativas que reúnam as condições necessárias para alcançar o sucesso.

Com base na revisão da literatura e considerando o testemunho dos entrevistados, pretende-se com esta dissertação chamar a atenção para o conceito das equipas empreendedoras (Kamm *et al.*, 1990). Não é raro serem disponibilizadas formas de ‘autoavaliação’ para saber se alguém possui, ou não, as características necessárias para optarem pelo empreendedorismo.

A complementaridade é um dos elementos chave destas equipas mas esta pode acontecer ao nível das competências e também ao nível de características pessoais, como sugerido por BF e LO. Propõe-se que sejam mais frequentemente considerados o termo e as características das equipas empreendedoras, como forma de encorajar indivíduos relutantes em seguir o empreendedorismo a não limitarem a sua decisão ao preenchimento de uma lista de pré-requisitos puramente individuais. As competências ou características pessoais que um elemento não tem podem ser complementadas por outros, alcançando juntos o sucesso.

- **A Galinha e o Ovo**

Na primeira secção de questões apresentada aos entrevistados – *A Galinha e o Ovo* –, foi pedido que, segundo a sua opinião e experiência, partilhassem a forma como, de uma forma geral e nos seus casos em particular, se inicia um negócio.

Metade respondeu que o ponto de partida é a ideia, tendo esta, no caso de dois dos entrevistados, resultado da identificação de problemas na envolvente (a que adereçaram uma solução) e no caso do terceiro resultado de uma motivação pessoal por criar algo novo e enfrentar desafios. Apenas um entrevistado começou pela formação da equipa como consequência da participação num curso de

empreendedorismo, com posterior identificação de um problema do dia-a-dia ao qual adereçar uma solução.

Os restantes apontaram os dois elementos (Ideia e Equipa) como sendo igualmente fundamentais no processo, acrescentando que “a ideia condiciona a escolha da equipa e a equipa determina as ideias”, que “bons empreendedores acabam por construir uma equipa em torno de uma boa ideia e que “um empreendedor não constrói uma empresa em torno de uma ideia mas constrói sim uma equipa que constrói uma empresa em torno de uma ideia”.

- **Ilustração auxiliar de Processo Empreendedor**

Apresenta-se então o esquema de uma forma auxiliar de considerar o processo empreendedor (Figura 5.4), que se apresenta exposto com uma orientação diferente no Anexo XI. Como ponto de partida considera-se um primeiro nível composto pela origem da ideia e da motivação e pela equipa.

Se for identificada uma ideia de negócio, seja ela resultante de uma situação de desemprego, da vontade de melhorar as condições de trabalho, da deteção de um problema ou de alguma motivação pessoal (tomar riscos, enfrentar desafios, criar algo novo, *give back*), deverá de seguida ser identificada a equipa que reúne as condições necessárias para contribuir para a operacionalização e o sucesso da mesma.

Todos os elementos deste nível devem estar conscientes daquela que é a visão e a motivação por trás da organização. É importante que este núcleo interno saiba o porquê de fazer o que faz (*why*) porque esse elemento pode ser fundamental na captação de clientes e outros *stakeholders* (fornecedores, investidores, parceiros).

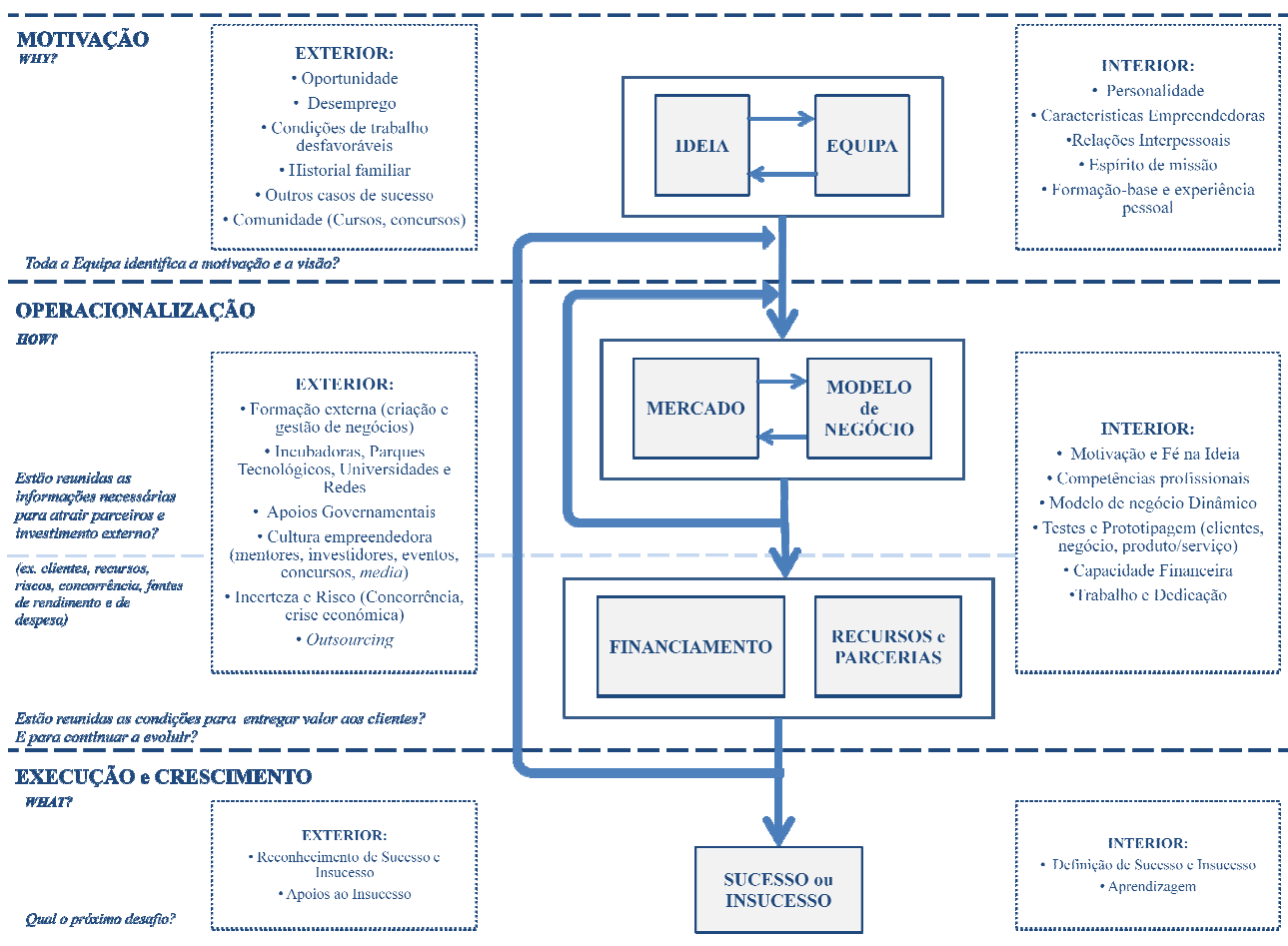


Figura 5.4 - Proposta auxiliar de processo empreendedor

No entanto, também se contemplam os casos em que a equipa surge em primeiro lugar. Pretende-se com este modelo alargar o espectro de possibilidades quanto à identificação de oportunidades de negócio. Não deve ser excluída a hipótese de vir a criar um negócio apenas porque não foi identificada uma oportunidade (problema por resolver, disparidade no mercado) ou porque não existe uma situação de desemprego.

Existem oportunidades de negócio que esperam longos períodos de tempo para serem reconhecidas e exploradas (Verheul *et al.*, 2010) e pode ser a reunião de um grupo de amigos com a motivação pessoal de criar algo, como exemplo a *Web Summit*, a formação de uma equipa num curso de empreendedorismo (Redford, 2006) ou a participação em eventos que possibilitam a identificação dessas oportunidades. Esta identificação pode ser também guiada por motivações e características pessoais, incluindo a complementaridade de formação-base e experiências profissionais dos vários membros da equipa, ou elementos na envolvente, como o mercado ou a deteção de um problema. Este encadeamento de ações pode sugerir que, à partida, já existe uma equipa que possui um objetivo comum de querer criar algo.

No caso de a ideia surgir primeiro, pode ainda ser necessário proceder à motivação e recrutamento de pessoas que se identifiquem com o projeto e que queiram contribuir para a operacionalização e concretização da visão. Independentemente da ordem, neste nível deve haver uma forte união e consciência quanto ao motivo pelo qual se está a trabalhar.

Identificada a ideia e a motivação e reunidas as competências, podem abordar-se mais detalhadamente as questões do nível seguinte, da operacionalização e da forma como (*how*) se vai criar valor e alcançar o sucesso. O modelo de negócio indica a forma como a empresa pretende gerar valor (Osterwalder e Pigneur, 2010; Zott e Amit, 2010; Costa, 2014) e pode ser alterado com a realização de testes ao mesmo (Ries, 2011).

Podem estabelecer-se hipóteses quanto a um segmento de clientes, a um canal de distribuição ou a uma característica do produto ou serviço e testá-las no mercado (Osterwalder, 2014) para perceber quais são as opções mais adequadas. Sugere-se assim no esquema (Figura 5.4) a ilustração de uma estreita relação entre o modelo de negócio e o mercado bem como a realização de vários testes para uma aproximação entre o anterior e a *startup*, daí a inclusão de uma ação iterativa. Sobretudo na área da tecnologia, existem formas de o fazer (Ries, 2011; Osterwalder, 2014). No entanto, noutro tipo de organizações, com produtos ou serviços que impliquem outras restrições, pode ser necessário proceder com outra atenção para com as questões éticas (Morris *et al.*, 2002).

Compreendida a dimensão do mercado e as necessidades que a operacionalização exige, devem atrair-se os recursos físicos, humanos e financeiros para a sua implementação, que é uma das tarefas mais difíceis dos empreendedores (Brush *et al.*, 2001 em Gilbert *et al.*, 2006). Também se estabelecem as

parcerias, com fornecedores ou competidores, que visam otimizar modelos de negócio, reduzir riscos ou obter recursos (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Aumentando o grau de exigência das operações torna-se também necessário procurar investimento externo (Gilbert *et al.*, 2006), que pode provir de diferentes fontes (AICEP, IEFPI, IAPMEI, VC, BA). No momento de procurar esses parceiros, fornecedores ou investidores é necessário apresentar provas quanto à força do projeto (Osterwalder, 2014).

A operacionalização é influenciada por aspetos interiores ao negócio. As competências da equipa devem conduzir à criação de modelos de negócio dinâmicos e testáveis, que se adaptem facilmente às exigências do exterior. A motivação da equipa e crença no projeto também têm um papel determinante na tomada de decisões, como por exemplo, na vontade de internacionalizar o negócio (Cliff, 1998; Galdino e Gosta, 2015).

Para além da existência de um modelo de negócio diferenciador (Osterwalder, 2014), o motivo (*why*) pelo qual se opera também pode ser considerado um elemento competitivo do negócio, se este for ao encontro das crenças e necessidades dos clientes (Sinek, 2009).

Dadas as condições de incerteza que caracterizam a envolvente das *startups* (Ries, 2011), é importante que a equipa dê provas de trabalho e dedicação ao projeto. A contribuição financeira pessoal que, sobretudo em fases iniciais, provém de fundos dos empreendedores ou emprestados de familiares (Berger e Udell, 1998), pode ser um indicador de compromisso para com o projeto (Rocha, 2002). Todos estes elementos têm um papel determinante no sucesso do negócio e podem possibilitar o acesso a outros elementos, exteriores.

A existência de cada vez mais apoios externos à operacionalização é também um facilitador do sucesso das *startups*. Para além de a participação em cursos de empreendedorismo poder ser um ponto de arranque do processo empreendedor (Redford, 2006), como visto no primeiro nível do esquema (Figura 5.4), a disponibilização de outras opções de formação na criação e gestão de negócios, pode ser uma mais-valia para a equipa, se não se pretender sobrecarregar a estrutura organizacional com novos elementos. Pode ainda recorrer-se a serviços de *outsourcing* como forma enriquecer as competências operacionais do projeto, sem implicar a contratação de novos elementos para a equipa.

Existe também uma forte referência a outros incentivos exteriores como as incubadoras, os parques de ciência e as universidades. As primeiras funcionam como importantes fontes de aconselhamento, recursos e contactos e a sua criação visa não só promover o desenvolvimento das *startups* que incubam (Mian, 1996) mas também o das regiões em que se inserem (European Commission, 2002; Costa, 2013). As universidades e parques de ciência facilitam também o estabelecimento de contactos e funcionam como fontes de conhecimento e de tecnologia, bem como de apoio a processos de investigação de patenteação (Mansfield, 1991; Sart, 2013).

Também existem programas governamentais que visam incentivar a criação de negócios, que por vezes, exigem processos de candidatura morosos e exigente e que, por vezes, implicam uma situação inicial de desemprego (Brás e Soukiazis, 2014). Independentemente da forma de incentivo procurada, é necessário apresentar provas de um projeto robusto (Osterwalder, 2014) e uma equipa executante e motivada (Rocha, 2002) nos momentos de candidatura a estes apoios ou de procura de investidores e parceiros (Gilbert *et al.*, 2006).

A promoção de uma cultura empreendedora, com a educação para o empreendedorismo desde idades mais baixas e a existência de uma comunidade que suporte essa cultura (Saraiva e Paiva, 2014), são elementos motivadores provenientes do exterior. Para além da disponibilização de infraestruturas e serviços de aconselhamento, a realização de outras iniciativas que promovam o encontro de empreendedores de sucesso com aspirantes pode ser visto como uma fonte de aprendizagem, como confirmado pelos entrevistados.

Por fim, e com inspiração nos modelos de Shane (2003) e Leyden e Link (2014), sugere-se que o processo seja conduzido de forma iterativa devendo estar sempre presente uma necessidade de atualização de componentes do negócio, dada a incerteza associada ao empreendedorismo, podendo haver sobreposição de algumas ações, não ficando o processo limitado à lógica contínua de um fluxo como o da Figura 2.7.

Inspirada também em Leyden e Link (2014) trata-se a inclusão dos termos de sucesso e insucesso. O empreendedorismo é um fenómeno económico com vários desfechos possíveis e que pode não estar exclusivamente associado ao sucesso do ponto de vista financeiro (OECD, 2015). O receio de falhar e o insucesso fazem parte da atividade empreendedora e devem, tal como o sucesso, ser considerados no decorrer do processo. Constatou-se com a análise qualitativa que existem diferentes perspetivas quanto ao insucesso pelo que, no último nível, se sugere que sejam estabelecidas, no interior e no exterior de cada *startup*, as suas noções de sucesso e insucesso como forma de monitorizar o seu estado atual, aprender e identificar os desafios futuros de crescimento do negócio.

Com este esquema pretende-se apresentar uma forma auxiliar de interpretar o processo empreendedor e chamar a atenção para alguns elementos que têm importância na sua definição.

5.3. Contribuição do Estudo e Limitações

Considera-se que a utilização destas ferramentas permitiu retirar conclusões interessantes relativamente à perceção de jovens estudantes universitários (potenciais empreendedores) e à opinião e experiência de atuais empreendedores, sobre o tema do empreendedorismo. A principal diferença apontada entre as duas amostras pode prender-se com a experiência empreendedora, sendo que os entrevistados a possuem e respondem com base nela e que se presume que os primeiros não a possuem. Mesmo assim registaram-se algumas convergências entre respostas.

Habitualmente, estruturas que abordam o reconhecimento de oportunidades tendem a incidir mais na forma como acontece e menos nos motivos que levam as pessoas a seguir essas oportunidades, da forma que seguem e no momento em que decidem fazê-lo (Fletcher, 2006), pelo que nesse sentido a aplicação de um questionário nos moldes daquele que é apresentado na presente dissertação é uma mais-valia, incluindo na tentativa de compreender de que forma a envolvente e os aspetos pessoais afetam as intenções empreendedoras (Ajzen, 1991).

Com um inquérito como o aplicado, pretende-se contribuir para a identificação das motivações de jovens estudantes, quais as características valorizadas na formação de uma equipa, qual a perceção face aos incentivos existentes e ao insucesso e quais os elementos que ajudariam a ultrapassar o receio de falhar. O objetivo é o de identificar necessidades por adereçar e oportunidades de melhoria.

Apesar de não terem sido levantadas dúvidas de interpretação das questões durante a realização dos inquéritos, resultado de um trabalho de preparação o mais detalhada possível, numa fase posterior poderiam ser incluídas algumas definições de apoio aos inquiridos.

Na quinta secção, poderia ser contemplada ainda uma questão em que os jovens enumeram aqueles que seriam elementos de insucesso num negócio. Optou-se por não colocar na presente dissertação por restrições temporais mas, num trabalho futuro, pode ser uma análise a ponderar que pode contribuir para o terceiro nível do processo auxiliar apresentado (Figura 5.4) para definição exterior do termo insucesso.

A entrega, realização e recolha dos inquéritos foi conduzida na FCT-UNL por uma questão de conveniência de acesso, conhecimento do espaço e restrições de tempo, estando, na altura, a maioria dos alunos a frequentar uma disciplina de empreendedorismo, podendo estar a receber informação relativamente a alguns dos tópicos abordados nesta dissertação. Outra restrição de tempo relacionou-se com o tratamento dos dados recorrendo a uma versão de teste, de duração limitada, de um *software* específico.

Tendo em conta a dimensão da amostra considerada para o estudo quantitativo, foi realizada uma análise descritiva dos dados sobre as perceções dos alunos relativamente à criação de negócios, pois não se reuniram as condições para assegurar uma imagem de confiança. Com mais recursos humanos,

seria então interessante estender o estudo a uma amostra de maior dimensão e a alunos de diferentes faculdades, para obter a perspetiva, não só de estudantes de engenharia mas dando a hipótese à diversidade de perceções. Para além disso, a extensão do estudo a instituições de ensino não-superior, pode permitir que se obtenha também uma maior variedade de faixas etárias e níveis académicos, que foram muito semelhantes no caso dos alunos da FCT-UNL inquiridos.

Apesar de se terem obtido menos respostas às entrevistas do que as previstas, tendo em conta os contactos que foram estabelecidos, o conteúdo foi indiscutivelmente rico, considerando-se que a aplicação da metodologia qualitativa foi realizada com sucesso. Desde respostas mais curtas e objetivas a respostas mais longas e detalhadas, obtiveram-se várias perspetivas diferentes, o que sugere que, apesar de reduzido, foi apropriado e suficientemente diversificado.

Uma limitação no entanto pode ter resultado do método de aplicação das entrevistas. Por questões de agenda, os entrevistados foram convidados a participar no trabalho de campo da forma para si mais conveniente lhes desse, no caso, via correio eletrónico. Numa atividade presencial em que se observa, regista e debate, há mais espaço para o entrevistado complementar as suas respostas com outras perspetivas.

Transversalmente, outra limitação pode ter a ver com as motivações e perceções das pessoas ao longo do tempo. Aquilo em que alguém acredita no presente pode não ser o que acredita ao fim de um certo espaço de tempo. Tal pode sugerir a realização de acompanhamento, por exemplo, ‘um aluno que enveredou para o empreendedorismo, responderia ao inquérito da mesma forma?’.

Apesar das limitações detetadas, considera-se que a abordagem metodológica tem utilidade para a avaliação da perceção de potenciais e atuais empreendedores quanto aos fatores que influenciam a criação de um negócio, embora possam ser feitas algumas melhorias. O cruzamento de uma metodologia quantitativa com uma qualitativa permitiu que se realizasse uma rica discussão de resultados, identificando-se semelhanças e divergências entre ambas as amostras.

6. Conclusões

No presente capítulo apresentam-se as conclusões tiradas da análise da literatura e do contexto empreendedor português. Considerando o processo empreendedor, analisa-se o papel que a motivação das equipas empreendedoras e o receio de falhar têm no primeiro.

6.1. O Empreendedorismo, o Processo Empreendedor e o Receio de Falhar

O tema do empreendedorismo é há muito alvo de investigação (Swedberg, 2007; Ahmad e Seymour, 2008). Desde a definição de empreendedorismo, aos efeitos económicos, passando pelos fatores favoráveis ao sucesso de uma *startup*, várias têm sido as entidades que se dedicam a esta análise.

Quanto à definição do conceito, continua a não existir uma definição unificada, dada a variedade de elementos que o empreendedorismo contempla (Moroz e Hindle, 2011). Desde as primeiras referências ao conceito, através da definição de empreendedor (Cantillon, 1775), passando por uma definição mais moderna de Schumpeter (1934) em que um empreendedor é o inovador que implementa mudanças empreendedoras nos mercados, através da identificação de oportunidades de mercado e utilização de métodos inovadores para as explorar.

Mais recentemente, diz respeito a “qualquer tentativa de criar um novo negócio ou novo projeto de risco, tal como *self-employment*, uma nova organização ou a expansão de um negócio existente, por parte de um só indivíduo, de um grupo deles (equipa) ou de um negócio já estabelecido” (Reynolds *et al.*, 1999; p 17) e à atividade empreendedora (Singer *et al.*, 2015), recorrendo-se menos ao termo empreendedor. O empreendedorismo é trata-se do fenómeno associado à atividade empreendedora (OECD, 2015) que é a “ação humana empreendedora na busca de geração de valor através da criação ou expansão de uma atividade económica, graças à identificação e exploração de novos produtos, processos e mercados” (EUROSTAT, 2012; p 15).

Apesar de haver uma grande variedade de perspetivas assumidas, a identificação de aspetos únicos do empreendedorismo é melhor que uma única definição do conceito, que caracterize se um negócio é ou não considerado empreendedor (Kaufmann e Dant, 1999).

É um fenómeno que se manifesta ao longo de toda a economia e de diferentes formas, com vários desfechos possíveis e que pode não estar exclusivamente associado ao sucesso do ponto de vista financeiro (OECD, 2015). Este desfecho e o início da atividade empreendedora em si podem ser influenciados por características pessoais do empreendedor e fatores provenientes da envolvente económica, social e cultural (Gianneti e Simonov, 2004; Singer *et al.*, 2015). Características pessoais como a pro-atividade ou a propensão para a tomada de riscos (Korunka *et al.*, 2003), fatores económicos, como o desemprego ou os custos inerentes à criação de um negócio (Gianneti e Simonov, 2004), sociais, como a consideração do empreendedorismo como boa escolha profissional ou o reconhecimento de casos de sucesso e culturais (Singer *et al.*, 2015), como a existência de uma comunidade envolvida na promoção do empreendedorismo ou a educação deste, no ensino superior (Redford, 2006) e em níveis de escolaridade mais baixos (Saraiva e Paiva, 2014).

Apesar da discussão existente em torno da educabilidade do empreendedorismo (Klein e Bullock, 2006), são muitas as vantagens apontadas na sua educação, uma vez que visa introduzir os alunos ao processo empreendedor e dar as ferramentas necessárias para a operacionalização das ideias de negócio. A educação representa uma oportunidade de melhoria em Portugal (Saraiva e Paiva, 2014; Singer *et al.*, 2015).

O empreendedorismo pode ser considerado uma forma de gestão (Ries, 2011), com um processo possível de ser ensinado. Constatou-se que existem diferentes formas de considerar o processo empreendedor (Dornelas 2001; Fernandez e Lana, 2008; Moroz e Hindle, 2011; Leyden e Link, 2014).

Quanto ao receio de falhar, este pode manifestar-se em várias fases do processo empreendedor e pode representar um forte inibidor do empreendedorismo. Em Portugal, considera-se ainda muito que a atitude empreendedora não é algo que seja para todos (Hofstede, 2001 em Saraiva e Paiva, 2014), podendo essa sensação ser outro fator desfavorável.

6.2. O Presente Estudo

Pretendeu-se com a presente dissertação analisar os fatores que influenciam a vontade de criar uma empresa empreendedora e o seu sucesso. Para esse fim, desenvolveu-se uma abordagem metodológica para avaliação da perceção de jovens e de empreendedores de sucesso quanto ao tema do empreendedorismo e ao processo de criação de uma *startup*.

A presente dissertação e a metodologia definida refletem o resultado de meses de investigação e dedicação pessoal a conhecer a realidade do empreendedorismo, incluindo a participação em diversas iniciativas promovidas no contexto empreendedor português. Com uma metodologia que cruza dados

quantitativos e qualitativos, pretendeu-se reduzir o *gap* entre jovens, que são apontados como os candidatos mais prováveis de se tornarem empreendedores, e casos de sucesso.

Pretendeu-se sugerir uma forma diferente de considerar o papel da motivação e das equipas empreendedoras (elementos interiores ao negócio) no processo empreendedor e na superação do receio de falhar e acabaram por se identificar oportunidades de melhoria. Na investigação feita no tema, constatou-se que os estudos recaem sobretudo na distinção entre empreendedorismo de oportunidade e de necessidade, ambos influenciados por algo exterior aos indivíduos (uma oportunidade na envolvente ou uma situação de desemprego, respetivamente). Também influenciado por condições exteriores, neste caso, condições de trabalho, existe o empreendedorismo de melhoria.

Pretendeu-se ainda compreender quais as perceções quanto à realidade do empreendedorismo e ao papel dos incentivos (elementos exteriores ao negócio) no processo.

Por uma questão de recursos, humanos e temporais, a metodologia quantitativa foi aplicada na FCT-UNL, estabelecimento de ensino do autor, junto de 50 alunos. A metodologia qualitativa foi aplicada a seis empreendedores de sucesso, cinco portugueses e um de nacionalidade irlandesa. Retiraram-se as seguintes conclusões:

- Quanto à perceção dos alunos relativamente ao tema do empreendedorismo, concordam quanto à contribuição positiva para o crescimento económico e quanto à influência que, por sua vez, o estado das economias, o contexto social e as características pessoais de cada um têm na atividade empreendedora. Observou-se que, apesar de não ser considerada uma boa primeira opção de emprego, a maioria dos alunos considera a hipótese de vir a criar um negócio, o que pode indicar que existe uma atitude empreendedora suficientemente forte para ultrapassar essa barreira social;
- Quanto à educabilidade do empreendedorismo, os entrevistados e a maioria dos inquiridos concordam que sim, que é algo que pode ser ensinado. Segundo a experiência dos entrevistados, a educação ajuda a reconhecer oportunidades divergentes relativamente às inicialmente visionadas, recolher ferramentas para o desenvolvimento do negócio, melhorar a interação com potenciais parceiros e a mediatização do projeto. Identificou-se com a análise quantitativa uma grande vontade dos alunos em vir a participar em cursos de criação de negócios e a necessidade de haver mais formação na lógica da gestão dos mesmos;
- Conforme sugerido na literatura o empreendedorismo pode ser motivado, não só por elementos exteriores aos empreendedores (necessidade, oportunidade e melhoria), mas também por aspirações pessoais e interiores, o que se confirmou com a aplicação da presente metodologia. Os alunos apontam para uma combinação de ambas as vertentes (Verheul *et al.*, 2010), tendo a motivação pessoal de ‘atingir sucesso’ e o elemento da envolvente de ‘deteção

de uma oportunidade’ obtido a maior e segunda maiores percentagens, respetivamente, seguidas das motivações pessoais da ‘formação base e experiência profissional’ e da vontade de ‘ter controlo’. Observou-se também, no caso dos empreendedores entrevistados, o papel importante da motivação pessoal na sua vontade de criar uma *startup*, seja o desejo de criar algo, de enfrentar desafios ou, como os alunos, ter controlo, havendo então uma aproximação da informação quantitativa e qualitativa;

- Concluiu-se que o principal motivo pelo qual alguns alunos não consideram, de todo, a hipótese de vir a criar um negócio, prende-se com a característica pessoal, que vai ao encontro da tendência europeia, de baixa recetividade ao risco, componente integrante do empreendedorismo e prende-se ainda com a ausência de atitude empreendedora;
- Sobre as características do ambiente em que os alunos cresceram e na influência na vontade de criar um negócio, foram referidos, a educação para o tema (escolas, universidades), havendo interesse em participar em iniciativas de formação, e a comunidade empreendedora, composta, por exemplo, por incubadoras, mentores ou redes de contactos. Já de um ponto de vista da operacionalização e com base na sua experiência, a comunidade também é referida por alguns entrevistados, pela sua diversidade cultural e tolerância;
- As incubadoras e as universidades são apontadas como importantes incentivos e fontes de ferramentas para a operacionalização, exteriores ao negócio. As primeiras são apontadas como importantes fontes de aconselhamento e de partilha de experiências. No que diz respeito à acessibilidade a estes incentivos, os alunos não consideram que estejam acessíveis a todos, pelo que se deve investir em divulgação;
- Concluiu-se, de forma consensual, que as equipas empreendedoras são muito importantes no processo, sendo que as opiniões se dividem quanto à hipótese de as formar com elementos desconhecidos. Dos 50 inquiridos, apenas um pondera vir a criar um negócio sozinho e o único entrevistado que tentou fazê-lo aprendeu, com a sua experiência, que tal é extremamente difícil. Quer pelos jovens quer pelos entrevistados, mais que a experiência, foram referidas as competências da formação-base e a motivação na ideia como principais critérios de seleção. Com base na sua experiência, os entrevistados sublinharam ainda a importância da confiança, do espírito de missão e desta motivação na ideia para as fases de operacionalização, como forma de atrair outras pessoas para a sua causa. A complementaridade foi apontada como elemento necessário, não só do ponto de vista das competências técnicas mas também das características individuais de cada um que, conjuntamente, podem formar uma equipa com fortes características empreendedoras;

- Quanto ao receio de falhar, 39 alunos responderam que o sentem e que está associado, não só à fase inicial do negócio mas a outras subsequentes. Constatou-se que, mesmo assim, muitos consideram a hipótese de vir a criar um negócio, sendo a motivação e energia da equipa, seguido do financiamento e dos apoios externos apontados como elementos de superação deste receio. Foi do maior interesse a análise qualitativa neste assunto. Os entrevistados concederam uma perspetiva diferente quanto ao receio de falhar, fazendo este parte dos seus negócios e sendo encarado como algo positivo e motivador para os desenvolvimentos futuros, i.e., nunca é verdadeiramente ultrapassado. Também contribuíram para a reflexão sobre aquilo que, no empreendedorismo, se considera insucesso, i.e., se se trata de algo definido pelas equipas (interior) ou pela sociedade (exterior);
- Como principais motivos de insucesso apontados pelos alunos esses prendem-se com questões de operacionalização (gestão, segmento de clientes, modelo de negócio). Os entrevistados apontam a existência de demasiadas variáveis para controlar (internas e externas), incapacidade de inovar e falta de liderança. Numa fase mais inicial do negócio apontam ainda a existência de uma equipa desequilibrada.

Foi então possível analisar os vários fatores, interiores e exteriores, que podem influenciar a vontade de criar uma empresa empreendedora e o seu sucesso. Também foi possível construir uma metodologia que visa alargar o estudo quanto das motivações por trás da criação de negócios (Wood *et al.*, 2013), apelando às vontades pessoais e características empreendedoras de cada um. As equipas são importantes no processo e, como um todo, devem possuir as características empreendedoras recomendadas para o sucesso. Fontes de tecnologia, contactos, investimento, aconselhamento e experiência são elementos favoráveis que vêm do exterior, sobretudo de incubadoras, universidades e redes. A educação serve de importante fonte de ferramentas para a operacionalização.

6.3. Contributos e Propostas de Trabalho Futuro

Tratando-se o empreendedorismo de um assunto que tem vindo a ser analisado ao longo de muitos anos e que continua a ser alvo de estudo, o objetivo não foi criar uma nova teoria mas sim relacionar conceitos existentes, dando um contributo para o tema e apresentando sugestões futuras de investigação.

Com o trabalho de investigação realizado apresenta-se uma revisão da literatura detalhada de elementos que constituem o empreendedorismo e o processo empreendedor e de fatores que os influenciam. Apresenta-se uma proposta auxiliar de considerar o processo empreendedor que contempla a hipótese de surgirem as equipas empreendedoras primeiro, mesmo que sem uma ideia de negócio, como acontece em muitas iniciativas de educação de empreendedorismo.

À luz de outros modelos (Moroz e Hindle, 2011; Leyden e Link, 2014), o processo apresentado é iterativo por forma a garantir que as atividades de operacionalização se encontram o mais próximo possível dos clientes e da realidade, procurando tornar as *startups* e as equipas mais resilientes face às condições de incerteza características do empreendedorismo. Estas iterações visam obrigar os negócios a repensar os seus modelos de negócio não parando de inovar, mesmo quando se considera ter alcançado o sucesso.

Uma metodologia como a elaborada e aplicada, deixa espaço para uma análise e discussão com um certo nível de subjetividade. Tal deve-se ao facto de os inquéritos e entrevistas se prenderem com as opiniões e perceções de jovens e empreendedores e de serem analisados por um terceiro elemento, o autor. No sentido de atenuar essa natureza, procurou-se fazer uma pesquisa detalhada para seleção de opções de resposta fechada sustentadas e para análise de resultados, quantitativos e qualitativos, comparando e confrontando com a literatura.

Relembra-se que a análise quantitativa foi feita a alunos da FCT-UNL, uma faculdade de engenharia e ciências. Dado o objetivo da ferramenta criada ser o de identificar motivações, necessidades por adereçar e oportunidades de melhoria, pode ser interessante a aplicação a outras faculdades, na área de ciências ou não. Os alunos não consideram que o empreendedorismo seja algo exclusivo daqueles que possuem formação superior nem que esteja associado, necessariamente, a uma grande inovação. Resultado da pesquisa e de uma das questões do inquérito, constata-se que neste estabelecimento de ensino é abordado o tema do empreendedorismo, apesar de se ter detetado uma oportunidade de melhoria no tema da divulgação. No entanto, noutros estabelecimentos de ensino, a realidade pode ser diferente. Como tal, de futuro, pode ser interessante a aplicação da metodologia em estabelecimentos de ensino de outras áreas e de níveis de educação inferiores (secundário e básico).

Perante a contextualização resultante do trabalho de pesquisa e perante o cruzamento da informação proveniente dos inquéritos e das entrevistas, propõe-se algumas medidas.

Considerando que as principais motivações dos alunos da FCT-UNL se prenderam com características pessoais como a vontade de ter controlo, com a sua formação-base mas sobretudo com a vontade de alcançar o sucesso, pode ser interessante para estes a convivência com empreendedores como forma de inspiração e aprendizagem, como é o caso de casos de sucesso como os entrevistados. Apesar de estes também serem motivados por características pessoais, estas prendem-se sobre tudo com uma vontade de enfrentar desafios e criar algo novo. Também o contacto com pessoas como os entrevistados pode ser interessante na ultrapassagem do receio de falhar.

Também como fontes de receio de falhar foram apontadas questões de operacionalização. É importante perceber que apesar de o empreendedorismo ser caracterizado por ocorrer em condições de incerteza, requer planeamento e este planeamento pode ser feito no sentido de tornar as jovens empresas mais dinâmicas e resilientes. Assim, as características internas da equipa são fundamentais

mas revelou-se que incentivos externos como, a educação para o empreendedorismo, instituições de aconselhamento como as incubadoras, fontes de conhecimento como as universidades e a existência de uma cultura empreendedora, podem ajudar nesse sentido. A mudança cultural é fundamental para que cidadãos comuns e decisores políticos facilitem as condições para que, aqueles que têm a vontade de fazer algo, queiram arriscar e fazê-lo, contribuindo para si e para a sociedade.

Durante a realização da presente dissertação tomou-se conhecimento de diferentes temáticas relacionadas com o empreendedorismo. Algumas foram abordadas de forma simplificada ao longo do texto, outras, apesar de interessantes e estarem em início de estudo, ficaram fora do âmbito.

Assim, em trabalhos futuros, propõe-se o aprofundamento de temas como a sustentabilidade no empreendedorismo. É o tema do dia e pode ser uma importante motivação para empreender, pois acredita-se que o empreendedorismo pode contribuir para a mudança do mundo (Cone, 2007 em Agharian, 2013), para além de estar cada vez mais presente nas operações das organizações.

Durante a investigação, foram utilizadas informações dadas graças a indicadores. Os indicadores são importantes e pode ser interessante a criação de indicadores para além dos que avaliam o empreendedorismo de necessidade, oportunidade ou melhoria, por exemplo, sendo que existem outras motivações pessoais. Apontou-se a existência de diferentes níveis de risco. Sugere-se a investigação destes níveis de risco relacionado com as diferentes motivações por trás da criação de um negócio.

Por fim, mas não menos importante refere-se a *Theory of Planned Behavior* (Ajzen, 1991) que tem vindo a ser cada vez mais referida na literatura. Já a metodologia tinha sido aplicada quando este tema foi encontrado e, pela descrição, apresenta semelhanças com aquele que é o objetivo da presente dissertação, pelo que já não foi muito aprofundado por restrições de tempo. Assim, em trabalhos futuros, pode ser interessante aprofundar esse tema e a sua aplicação.

If you fail, never give up because F.A.I.L. means "First Attempt In Learning".

End is not the end, in fact E.N.D. means "Effort Never Dies".

If you get No as an answer, remember N.O. means "Next Opportunity".

(A.P.J. Abdul Kalam)

Bibliografia

- Ács, Z. & Szerb, L. (2010). The Global Entrepreneurship and Development Index (GEDI). *Paper apresentado na Summer Conference 2010 na Imperial College London Business School*. pp 1-39.
- Ahmad, N. e Hoffmann, A. (2008). A Framework for Addressing and Measuring Entrepreneurship. *OECD Steering Group on the Entrepreneurship Indicator Project*. Paris, pp 1-32.
- Ahmad, N. & Seymour, R. G. (2008)¹. Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection. *OECD Statistics Working Papers*. pp 1-22.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 50, pp 179-211.
- Alimehmeti, G. & Shaqiri, G. (2015). Factors Determining Entrepreneurial Intentions: A Case Study from Albania. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. Vol. 4, No 3, pp 1-9.
- Alvarez, S. A. & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*. N. 1, DOI: 10.1002/sej.4, pp 11-26.
- Amaratunga, D., Baldry, D., Sarshar, M. & Newton, R. (2002). Quantitative and qualitative research in the built environment: application of 'mixed' research approach. *Work Study*. Vol. 51, Iss 1, pp 17-31.
- ANJE (2015). O Estado da Arte do Movimento Empreendedor Português. Debate no âmbito do PIP - Projeto Inovação Portugal, transmitido pela rádio TSF e disponível na íntegra em <https://www.youtube.com/watch?v=6UMJfZy9sa0&feature=youtu.be>.
- ANJE (2016). ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários (<http://www.anje.pt/>), consultado em 01/2016.
- Ardagna, S. & Lusardi, A. (2008). Explaining International Differences In Entrepreneurship: The Role Of Individual Characteristics And Regulatory Constraints. *National Bureau Of Economic Research*. Working Paper No. 14012, Cambridge, MA, pp 2-7.
- Asgharian, E (2013). Entrepreneurial Process in Franchised Outlets. *Journal of WEI Business and Economics*. April 2013, vol 2, n 1, pp 59-71.
- Aspromourgos, T. (2010). Entrepreneurship, Risk and Income Distribution in Cantillon's Essai. *HETSA2010 Conference: History of Economic Thought Society of Australia*. Austrália, pp 1-5; 9-11.
- Banco de Portugal (2015). Boletim Estatístico - Statistical Bulletin 12/2015. *Departamento de Estatística*. BPSat – Estatísticas online, Lisboa, pp 21-61 (capítulo A).
- Barney, J., Damaraju, N. & Dess, G. (2010). Stigma and Entrepreneurial Risk Taking. *Paper apresentado na Summer Conference 2010 na Imperial College London Business School*, pp 1-37 (Disponível em <http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=502023&cf=43?>).
- Baron, R. (2004). Opportunity Recognition: A Cognitive Perspective. *Academy of Management Best Conference Paper 2004*. pp A1-A5.
- Baron, R. & Ensley, M. (2006). Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs. *Management Science*. Vol 52, No 9, doi 10.1287/mnsc.1060.0538, pp 1331-1344.
- Baum, J. R. & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89, pp 587-598.

¹ Estudo de reconhecida importância, incluído em EUROSTAT (2012).

- Berger, A. N. & Udell, G. F. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking & Finance*, 22, pp 613-673.
- Bowling, A. (2005). Mode of questionnaire administration can have serious effects on data quality. *Journal of Public Health*. Vol. 27, No. 3, doi:10.1093/pubmed/fdi031, pp 281-291.
- Brás, G. & Soukiazis, E. (2014), “The Nature of Entrepreneurship and its Determinants: Opportunity or Necessity?”, Grupo de Estudos Monetários e Financeiros (GEMF), n 22, Universidade de Coimbra, pp 1-23.
- Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: how is it done?. *Qualitative Research*. vol. 6(1), pp 97-113.
- Busenitz, L. W., West, G. P., Shepherd, D., Nelson, T., Chandler, G. N. & Zacharakis, A. (2003). Entrepreneurship research in emergence: past trends and future directions. *Journal of Management*. 29, pp 285-308.
- Bygrave, W. D. (2004). The entrepreneurial process. in W. D. Bygrave & A. Zacharakis (Eds.), *The portable MBA in entrepreneurship*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, pp 6.
- Caetano, A. (2014). GEM PORTUGAL 2013 | 2004-2013: uma década de empreendedorismo em Portugal. *ISCTE-IUL; SPI*. Portugal, pp I-XIV; 1-77.
- Cantillon, R. (1755/1931). Essai su la Nature de Commerce en Général. *Macmillan for the Royal Economic Society*. edição traduzida para inglês com conteúdo adicional de Henry Higgs (1931).
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R. & Carland, J. A. C. (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review*. Vol. 9, Nº 2, pp. 354-359.
- Cavalcante, S. A. (2014). Preparing for business model change: the “pre-stage” finding. *Journal of Management & Governance*, 18(2), pp 449-469.
- Chell, E. (2013). Review of skill and the entrepreneurial process. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol. 19, No 1, pp 6-31.
- Chiesa, V. & Piccaluga, A. (2000). Exploitation and diffusion of public research: the case of academic spin-off companies in Italy. *R&D Management*. 30(4), pp 329-340.
- Chrisman, J. J., McMullan, E. e Hall, J. (2005). The influence of guided preparation on the long-term performance of new ventures. *Journal of Business Venturing*. 20, doi:10.1016/j.jbusvent.2004.10.001 pp 769-791.
- Cliff, J. E. (1998). Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes toward growth, gender and business size. *Journal of Business venturing*, 13, pp 523-542.
- Colovic, A. & Lamotte, O. (2015). Technological Environment and Technoloy Entrepreneurship: A Cross-Country Analysis. *Creativity and Innovation Management*. Vol. 24, Issue 4, pp 617-628.
- Comissão Europeia (2015). Relatório relativo a Portugal 2015 que inclui uma apreciação aprofundada sobre a prevenção e correção dos desequilíbrios macroeconómicos. *Comissão Europeia*. Bruxelas, pp 1-80.
- Commision of the European Communities (2003). Green Paper: Entrepreneurship in Europe. In *Enterprise, Enterprise Publications*. Brussels, pp 1-25.
- Cooper, A. C. (1985). The role of incubator organizations in the founding of growth-oriented firms. *Journal of Business Venturing*. 1, pp 75-86.
- Corrêa, V. & Vale, G. (2013). A Dinâmica das motivações empreendedoras: uma investigação retrospectiva. *PRETEXTO 2013*. v. 14, n. 4, Brasil, pp 11-28.

- Correia, I. (2015). Cinco erros financeiros dos empreendedores, artigo publicado em Saldo Positivo Empresas – Caixa Geral de Depósitos, disponível em <http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/cinco-erros-financeiros-dos-empreendedores/>, consultado em 01/2016, baseado no artigo da revista *Inc.com* “How to avoid the six biggest financial mistakes young entrepreneurs make”.
- Costa, S. (2014). Business model change in early-stage university spin-offs. Dissertação de Doutoramento em Filosofia, Hunter Centre for Entrepreneurship University of Strathclyde, pp 1-374.
- Costa, K. (2015). Aprender com os erros – Tips de Karina Costa (Diretora Fábrica de Startups). artigo de Karla Pequenino em <http://betup.pt/seccao-tips/aprender-com-os-erros-opiniao-karina-costa>, consultado em 01/2016.
- Costa, S., Ehrenhard, M., Caetano, A. & Santos, S (2015). The Role of Different Opportunities in the Activation and Use of the Business Opportunity Prototype. *John Wiley & Sons Ltd.* p 1-15.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*. Vol. 10, pp 75-87.
- Croitoru, A. (2012). Schumpeter, J.A., 1934 (2008), The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle - A review to a book that is 100 years old. *Journal Of Comparative Research In Anthropology And Sociology*. vol. 3, n. 2, pp 146.
- Das, T. & Teng, B-S. (1997). Time and Entrepreneurial Risk Behavior. *Entrepreneurship Theory And Practice*. Winter, 1997, pp 69-88.
- D’Este, P., Mahdi, S. & Neely, A. (2010). Academic Entrepreneurship: What are the Factors Shaping the Capacity of Academic Researchers to Identify and Exploit Entrepreneurial Opportunities?. *Danish Research Unit of Industrial Dynamics*. DRUID Working Paper No. 10-05, pp 1-36.
- DGIDC & Central Business (2006). Educação para a Cidadania: Guião de Educação para o Empreendedorismo. *Ministério da Educação*. ISBN: 978-972-742-248-7, pp 1-42.
- Dornelas, J. (2001). Empreendedorismo. *ELSEVIER*, Capítulo 2 – O Processo Empreendedor, pp 7-45.
- Drucker, P. F. (1985). Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. *HarperCollins Publishers*. Nova Iorque, EUA, pp 19 (informação complementar: http://pt.slideshare.net/pavan7_soni/innovation-and-entrepreneurship-peter-drucker-1985).
- Ensley, M. D., Pearce, C. L. & Hmieleski, K. M. (2006). The moderating effect of environmental dynamics on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*. 21, pp 243-263.
- Ericeira Business Factory (2016). Ericeira Business Factory: Incubadora de negócios com inspiração incluída. Folheto informativo disponível em <http://www.cm-mafra.pt/pt/economia/ericeira-business-factory>, com o símbolo da EU e do QREN, pp 1-2.
- European Commission (2002). Support services for micro, small and sole proprietor’s businesses. *DG Enterprise*. Vienna, pp 1-36.
- European Commission (2015). Entrepreneurship and Small and médium-sized enterprises (SMEs). (Disponível em <http://ec.europa.eu/growth/smes/>, consultado em 12/2015).
- EUROSTAT (2012). Entrepreneurship determinants: culture and capabilities. *Eurostat Statistical Books*. Bruxelas, ISBN: 978-92-79-25308-9, DOI: 10.2785/29545, pp 1-140.
- Fábrica de Startups (2016). *Fábrica de Startups | Juntos criamos empresas de sucesso* (<http://www.fabricadestartups.com/>), última consulta em 01/2016.
- Fernandes, E. & Maia, A. (2001). Métodos e técnicas de avaliação: contributos para a prática e investigação psicológicas. capítulo de *Grounded Theory*, Universidade do Minho, *Centro de Estudos em Educação e Psicologia*, ISBN: 972-8098-98-7, pp 49-76.

- Fernandez, M. & Lana, R. (2008). Inteligência Competitiva: uma nova ferramenta para o empreendedorismo. *RACE*. Unoesc, v. 7, n. 2, pp 149-166.
- Ferreira, J. S. (2014). A Educação para o Empreendedorismo no século XXI. *ESG – Programa Escolhas*. Artigo no *Handbook* “Empreendedorismo Inclusivo: a Experiência do Programa Escolhas”, pp 16-19 (disponível em: https://issuu.com/comunicacaope/docs/handbook_escolhas).
- Fiet, J.O. (2000). The theoretical side of teaching entrepreneurship theory. *Journal of Business Venturing*. Vol. 16 No. 1, pp 1-24.
- Fitzpatrick, R. (2010). The Startup Tool Kit: Startup Canvas, disponível em <http://thestartuptoolkit.com/blog/>
- Fleming, P. (2005). Education for Entrepreneurship: The Irish Experience. *Leading International Practices in Engineering Entrepreneurship Education*. COTEC, Lisboa, pp 10-21.
- Fletcher, D. (2006). Entrepreneurial processes and the social construction of opportunity. *Entrepreneurship & Regional Development*. 18:5, DOI: 10.1080/08985620600861105, pp 421-440.
- Freitas, H. & Moscarola, J. (2002). Da Observação à Decisão: Métodos de Pesquisa e de Análise Quantitativa e Qualitativa de Dados. *RAE-eletrônica*. Vol. 1, No. 1, Brasil, pp 1-30.
- Galdino, C. & Costa, L. (2015). Internacionalização de Empresas Exportadoras: Aspectos Motivacionais e Estratégicos. *HOLOS*. Ano 31, Vol. 6, DOI: 10.15628/holos.2015.2263, pp 210-221.
- Ge, D., Mahoney, J. & Mahoney, J. (2005). New Venture Valuation by Venture Capitalists: An Integrative Approach. *College of Business University of Illinois at Urbana-Champaign*. N.13, pp 1-43.
- GEM (2004). Estudo de avaliação do potencial Empreendedor em Portugal em 2004 – Projecto GEM Portugal 2004. *Nova Forum – Economia e Gestão e Sociedade Portuguesa de Inovação*. pp 1-24 (Disponível em: <http://www2.spi.pt/gem/docs/RelatorioSinteseGEM.pdf>, consultado em 12/2015).
- GEM (2011). GEM Portugal 2011 | Estudo sobre o Empreendedorismo. *SPI Ventures e ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa*. Portugal, pp I-46.
- Giacomin, O., Guyot, J-L., Janssen, F. & Lohest, O. (2007). Novice creators: personal identity and push pull dynamics. Center for Research in Change, Innovation and Strategy. Louvain School of Management, CRECIS Working Paper 07/2007, pp 1-29 (disponível em: http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_07-10_Franssen.pdf).
- Gianneti, M. & Simonov, A. (2004). On the determinants of entrepreneurial activity: Social norms, economic environment and individual characteristics. *Swedish Economic Policy Review*. 11, pp 269-313.
- Gilbert, B., McDougall, P. & Audretsch, D. (2006). New venture growth: a review and extension. *Journal of Management*. 32, DOI: 10.1177/0149206306293860, pp 926-950.
- Glodek, P. & Lobacz, K. (2013). The risk in strategic decisions of small innovative companies – model approach from the perspective of the entrepreneurial process. *Danish Research Unit of Industrial Dynamics*. Paper to be presented at the 35th DRUID Celebration Conference 2013, Barcelona, Spain, June 17-19, pp 1-21.
- Gries, T. & Naudé, W. (2011). Entrepreneurship and human development: A capability approach. *Journal of Public Economics*. 95, pp 216-224.
- Grimaldi, R. & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: na assessment of incubating models. *Technovation*. 25 (2005), pp 111–121.

- Gross, B. (2015). The Single Biggest Reason Why Startups Succeed. Transcrição da TEDTalk 2015 de Bill Gross, disponível em https://www.ted.com/talks/bill_gross_the_single_biggest_reason_why_startups_succeed/transcript?language=en, consultado em 01/2016.
- Hackett, S. & Dilts, D. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. *Journal of Technology Transfer*. 29, pp 55-82.
- Hamilton, B. H. (2000). Does Entrepreneurship Pay? An Empirical Analysis of the Returns to Self-Employment. *Journal of Political Economy*. 108 (3), pp 604-631.
- Henry, C., Hill, F. & Leitch, C. (2005a). Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part I. *Emerald Group Publishing Limited*. Education + Training, Vol. 47 No. 2, DOI 10.1108/00400910510586524, pp 98-111.
- Henry, C., Hill, F. & Leitch, C. (2005b). Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part II. *Emerald Group Publishing Limited*. Education + Training, Vol. 47 No. 3, DOI 10.1108/00400910510592211, pp. 158-169.
- Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. *Sage Publications*. 2nd edition, California.
- IASP (2016). International Association of Science Parks. Definição de Science Park, disponível em <http://www.iasp.ws/knowledge-bites>, consultado em 01/2016.
- IEFP (2016). Instituto do Emprego e Formação Profissional: Empreendedorismo. disponível em <https://www.iefp.pt/empreendedorismo>.
- IEFP (2015). Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego. *Instituto do Emprego e Formação Profissional: Empreendedorismo*. pp 1-2.
- IFDEP (2014). Empreendedorismo Jovem – Um olhar sobre Portugal. *IFDEP Research*. pp 1-93.
- IGNIOS (2015). Observatório de Insolvências, Novas Constituições e Créditos Vencidos | Outubro 2015². Base de Dados IGNIOS. pp 1-4 (Disponível em [https://www.ignios.pt/FAS?nome=Estudo Insol Const IGNIOS 102015.pdf](https://www.ignios.pt/FAS?nome=Estudo%20Insol%20Const%20IGNIOS%20102015.pdf), consultado em 12/2015).
- Infopédia (2015): *empreendedorismo* in Dicionário da Língua Portuguesa sem Acordo Ortográfico Porto: Porto Editora, 2003-2015. [consult. 2015-12-05 17:15:04]. Disponível na Internet: <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa-ao/empreendedorismo>.
- Inova Portugal (2015). Lisboa distinguida como Região Empreendedora Europeia 2015. artigo do Portal do Empreendedorismo de 02/2015 disponível em <http://www.inovaportugal.com/lisboa-distinguida-como-regiao-empresadora-europeia-2015/>.
- Jagongo, A. & Kinyua, C. (2013). The Social Media and Entrepreneurship Growth. *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol. 3, No. 10, pp 1-15.
- Jennings, P.L. & Hawley, D. (1996). Designing effective training programmes. *Proceedings of the 19th Institute of Small Business Affairs – Small Firms' National Conference*. Birmingham, pp 1301-1326.
- Jornal Público (2015). Novas inscrições nos centros de emprego voltam a subir. versão online do jornal, artigo de 19/12/2015 disponível em: <http://www.publico.pt/economia/noticia/novas-inscricoes-nos-centros-de-emprego-voltam-a-subir-1717930>, consultado em 12/2015.
- Kamm, J., Shuman, J., Seeger, J. & Nurick, A. (1990). Entrepreneurial Teams in New Venture Creation: A Research Agenda. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Vol. 14, Issue 4, pp 7-17.
- Kaufmann, P. J. & Dant, R. P. (1999). Franchising and the domain of entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*. 14(1), doi: 10.1016/s0883@9026(97)00095@, pp 5-16.

² Estudo contempla o universo das entidades com registo de ações de insolvência e de constituições publicadas pelo Ministério da Justiça até 31 de outubro de 2015 e registadas na Base de Dados Empresarial IGNIOS.

- Kihlstrom, R.E. & Laffont, J. (1979). A general equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion. *Journal of Political Economy*. 87, pp 719-748.
- Kilby, P. (1971). Hunting the Heffalump. *Entrepreneurship and Economic Development*. pp 1-40.
- Klein, P. & Bullock, J. (2006). Can Entrepreneurship Be Taught?. *Journal of Agricultural and Applied Economics*. pp 1-19.
- Korunka, C., Frank, H., Lueger, M. e Mugler, J. (2003). The Entrepreneurial Personality in the Context of Resources, Environment, and the Startup Process - A Configurational Approach. *Entrepreneurship Theory And Practice*, pp 23-42.
- Kuratko D. & Frederick, H. (2010). Entrepreneurship. Theory, Process, Practice. *CENGAGE Learning*. 2nd Asia-Pacific Edition, pp 1-38.
- Kwon, S-W. & Arenius, P. (2010). Nations of entrepreneurs: A social capital perspective. *Journal of Business Venturing*. 25(3), pp 315-330.
- Labiak Junior, S. & Gauthier, F. (2010). RIS in the Brazilian Context: Innovation and competitiveness leveraged by engineering and knowledge management. *Full Paper for the XXVII IASP World Conference on Science and Technology Parks*, Daejeon - Korea do Sul, IASP, pp 1-15.
- Landier, A. (2005). Entrepreneurship and the stigma of failure. *Stern School Of Business*. New York University, EUA, pp 1-37.
- Lechner, C. & Dowling, M. (2003). Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development*. 15(1), DOI: 10.1080/08985620210159220, pp 1-16.
- Li, D. & Ferreira, M. (2006). The evolutionary model of entrepreneurial firms' dependence on networks: going beyond the start-up stage. *Notas Económicas*. Dez 2006, pp 48-63.
- Lindbeck, A., Nyberg, S. & Weibull, J. (1999). Social norms and economic incentives in the welfare state. *Quarterly Journal of Economics*. 114, pp 1-35.
- Lobacz, K. & Glodek, P. (2015). Development of Competitive Advantage of Small Innovative Firm How to Model Business Advice Influence within The Process?. *Procedia Economics and Finance*. 23 (2015), pp 487-494.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academic of Management Review*. 21 (1), pp 135-172.
- Madan Parque (2016). Madan Parque : Incubação de empresas. disponível em: <http://www.madanparque.pt/pt/pagina/incubacao-de-empresas>.
- Mansfield, E. (1991). Academic research and industrial innovation. *Research Policy*. 20, pp 1-12.
- Martinez-Granado, M. (2002). Self-employment and labour market transitions: A multiple state model. *Center for Economic Research*. CEPR Discussion Paper 3661, pp 1-41 (disponível em: https://www.researchgate.net/publication/5009108_SelfEmployment_and_Labour_Market_Transitions_A_Multiple_State_Model).
- Maurya, A. (2012). Running Lean. *Mary Treseler*. 2nd Edition, pp 1-326.
- McMullan, W. E. & Long W. A. (1987). Entrepreneurship education in the nineties. *Journal of Business Venturing*. 2, pp 261-275.
- Mian, S.A. (1994). US university-sponsored technology incubators: an overview of management, policies and performance. *Technovation*. 14(8), pp 515-526.
- Mian, S.A. (1996). Assessing value added contributions of university technology business incubators to tenant firms. *Research Policy*. 25, pp 325-335.

- Miller, K., McAdam, R., Moffett, S. & Brennan, M. (2011). An exploratory study of retaining and maintaining knowledge in university technology transfer processes. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 17(6), DOI 10.1108/13552551111174729, pp 663-684.
- Minniti, M. & Koppl, R. (1999). The Unintended Consequences of Entrepreneurship. *Journal des Economistes et des Edutes Humaines*. Vol 9, No 4, Artic. 5, pp 567-586.
- Mogollón, R. H. & Policarpo, F. (2013). O ensino superior e o fomento do empreendedorismo: o caso português / Educación superior y desarrollo de la educación empresarial: el caso português. *Conference: ENTENP 2013*. Em IPG, ISBN: 978-972-8681-51-7, pp 1-14.
- Moroz, P. W. & Hindle, K. (2011). Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Baylor Univertisty, DOI: 10.1111/j.1540-6520.2011.00452.x, pp 1-38.
- Morris, M., Zahra, S. & Schindehutte, M. (2000). Understanding factors that trigger entrepreneurial behavior in established companies. *Elsevier Science In Entrepreneurship and Economic Growth in the American Economy*. Volume 12, ISBN: 0-7623-0689-0, pp 133-159.
- Morris, M., Schindehutte, M., Walton, J. & Allen, J. (2002). The Ethical Context of Entrepreneurship: Proposing and Testing a Developmental Framework. *Journal of Business Ethics*. 40, Holanda, pp 331-361.
- Nassif, V., Ghobril, A. & Silva, N. (2010). Understanding the Entrepreneurial Process: a Dynamic Approach. *Brazilian Administration Review*. Curitiba, v. 7, n. 2, art. 6, pp. 213-226.
- Obschonka, M., Silbereisen, R., Cantner, U. & Goethner, M. (2014). Entrepreneurial Self-Identity: Predictors and Effects Within the Theory of Planned Behavior Framework. *Journal of Business and Pshychology*. DOI 10.1007/s10869-014-9385-2, pp 1-23.
- OECD (2007). Entrepreneurship Indicators. *Joint OECD / EUROSTAT Project*. slides 1-29, disponível em: <http://www.oecd.org/industry/business-stats/39598796.ppt>.
- OECD (2009). Measuring Entrepreneurship: A Collection of Indicators. *OECD Statistics Directorate*. OECD - Eurostat Entrepreneurship Indicators Programme, 2009 Edition, pp 1-64.
- OECD (2015). Entrepreneurship at a Glance 2015. *OECD Publishing*. Paris, pp 1-130.
- Ohyama, A., Braguinsky, S. & Klepper, S. (2009). Schumpeterian Entrepreneurship. *Paper to be presented at the Summer Conference 2009*. CBS – Copenhagen Business School, Denmark, pp 1-30.
- Oliveira, A. (2008). Manual Técnico do Formando: Criação de Empresas. *ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb*. Coleção Ferramentas par ao Empreendedor, pp 1-163.
- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology A Proposition In A Design Science Approach. *Dissertação de Doutorado em Gestão da Informação*, Université de Lausanne, pp 1-169.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Criar Modelos de Negócio. Publicações Dom Quixote, pp 1-281.
- Osterwalder, A. (2014). Business Model Generation. Workshop conduzido pelo criador do BMC (participação).
- Parente, R. & Feola, R. (2012). Entrepreneurial Process In The High Technology Start Up: Signaling Effects And Co-Evolution Strategy. *Paper presented at the ICSB-GW Global Entrepreneurship Conference 2012*. Washington DC, pp 1-13.
- Pires, A. & Soares, A. (2012). Entrepreneurship Eucation: The Portuguese Picture. Instituto Politécnico de Tomar, pp 1-7.
- Plaschka, G. R. & Welsch, H. P. (1990). Emerging structures in entrepreneurship education: Curricula designs and strategies. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 14(3), pp 55-71.

- PORDATA (2015). Retrato de Portugal na Europa PORDATA, Edição 2015. *Fundação Manuel dos Santos*. 1ª Edição, pp 1-94.
- Probst, T. (2012), “They have no ideia! – an exploratory study of the formation of idealess teams”, Dissertation in Strategic Market Creation, Copenhagen Business School, pp 1-91.
- Ramirez, J. M., Marin, A. & Schmitt, C. (2014). Dynamics of Entrepreneurial Process from a Local Perspective. World Conference on Entrepreneurship. paper 378, pp 1-11.
- Rasool, F., Gulzar, A. & Naseer, S. (2012). Drivers of Entrepreneurship: Linking With Economic Growth and Employment Generation (A Panel Data Analysis). *The Pakistan Development Review*. 51:4 Part II, pp 587-606.
- Redford, D (2006). Entrepreneurship Education in Portugal: 2004/2005 National Survey. *Comportamento Organizacional e Gestão*. Special Issue: “New Challenges in Entrepreneurship”, vol. 12, nº 1, pp 1-30.
- Reynolds, P., Hayand, M. & Camp, S. (1999). Global Entrepreneurship Monitor, 1999 Executive Report. *Paul D. Reynolds, Michael Hay and Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership at the Ewing Kauffman Foundation*. pp 3.
- Ries, E. (2011). Lean Startup. *Prime Books*. ISBN 978-989-655-175-9, pp 1-295.
- Ries, E. (2012). Welcome to the success factory. *Haymarket Business Publications*. Management Today, pp 48-52.
- Rocha, L. (2002). O Plano de Negócios ou Business Plan. Faculdade de Economia da Universidade do Porto, pp 1-11, (disponível em: [http://www.fep.up.pt/docentes/lrocha/Business %20Plan.pdf](http://www.fep.up.pt/docentes/lrocha/Business%20Plan.pdf)).
- Rodrigues, S. (2008). Manual Técnico do Formando: Empreendedorismo. *ANJE e EduWeb*. Coleção Ferramentas para o Empreendedor, pp 1-171.
- Ronstadt, R. (1985). The educated entrepreneurs: A new era of entrepreneurial education is beginning. *American Journal of Small Business*. 10(1), pp 7-23.
- Salas-Fumás, V. & Sanchez-Asin, J. J. (2013). The management function of entrepreneurs and countries' productivity growth. *Applied Economics*. 45, DOI: 10.1080/00036846.2012.663476, pp 2349-2360.
- Sandelowski, M. (2000). Focus on Research Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Sampling, Data Collection and Analysis Techniques in Mixed-Method Studies. *Research in Nursing and Health*. 23, pp 246-255.
- Santos, S. (2014). Business Model Canvas: Mais que um bom plano de negócios.... Artigo publicado na categoria Empreender no portal Empreendedorismo, disponível em: <http://empreendedorismo.pt/business-model-canvas-mais-que-um-bom-plano-de-negocios/>, consultado em 05/2015.
- Saraiva, H. & Paiva, T (2014). Entrepreneurship Education in Portugal – Considerations on the topic and its development environment. *HOLOS*. Ano 30, Vol 6, DOI: 10.15628/holos.2014.2587 , pp 3-15.
- Sart, G. (2013). The Effects of Entrepreneurship Courses on Developing Startups at the Technology Parks of the Universities. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 3(1), pp 100-103.
- Schumpeter, J. A. (1934)³. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle. *Harvard University Press*. Cambridge, MA.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*. vol 11, No 4, pp 448-469.

³ Primeira edição traduzida em inglês da obra original “Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung” publicada em 1912.

- Shane, S. (2003). A general theory of entrepreneurship: The individual opportunity nexus. *Edward Elgar Publishing*. Cheltenham, U.K.
- Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Delivering on the Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*. vol. 37, No. 1, pp 10-20.
- Shane, S. & Eckhardt, J. (2005). The individual-opportunity nexus. capítulo do livro *Handbook of entrepreneurship research* de Acs Z. J. e Audretsch D.B. (Ed.), Springer, Nova Iorque, pp 161-191.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The Promise Of Entrepreneurship As A Field Of Research. *Academy of Management Review*. Vol. 25, No 1, pp 217-226.
- Shepherd, D. & Haynie, J. (2009). Birds of a feather don't always flock together: Identity management in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. 24, pp 316-337.
- Sinek, S. (2009). Start With the Why – How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. *Portfolio / Penguin*. Edição com novo prefácio de 2011, EUA, pp 1-246.
- Singer, S, Amorós, J. & Arreola, D. M. (2015). Global Entrepreneurship Monitor 2014 Global Report. *Global Entrepreneurship Research Association*. Reino Unido, pp 1-116.
- Stankiewicz, R. (1994). Spin-off companies from universities. *Science and Public Policy*. 21(2), pp 99-107.
- Startup Lisboa (2015). *Startup Lisboa | Lisbon City Incubator* (<http://startupilisboa.com/>). Consultado em 05/2015.
- Stefanovic, M., Devedzic, G. & Eric, M. (2008). Incubators In Developing Countries: Development Perspectives. *Center for Quality – Kragujevac*. 2nd International Quality Conference, pp 1-6.
- Storey, D.J. & Johnson, A.M. (1987). Job Generation and Labour Market Change. *Macmillan, London*.
- Swedberg, R. (2007). Rebuilding Schumpeter's Theory of Entrepreneurship. *Conference on Marshall, Schumpeter and Social Science*. Hitotsubashi University, Japan, pp 1-28.
- Szabo, Z. K. & Herman, E. (2014). Productive Entrepreneurship in the EU and Its Barriers in Transition Economies: A Cluster Analysis. *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 11, No. 6, pp 1-22.
- Tausl Prochazkova, P., Krechovska, M. & Lukas, L. (2015). Effectiveness of entrepreneurship policies: some evaluation research perspectives. *Amfiteatru Economic*. 17(39), pp 706-722.
- Templeman, M. (2014). 20 Reasons to Start Your Own Business. *Entrepreneur Magazine*, artigo disponível em: <http://www.entrepreneur.com/article/234916>
- Todorovic, Z.W. & Suntornpithug, N. (2008). The multi-dimensional nature of university incubators: capability/resource emphasis phases. *Journal of Enterprising Culture*. vol. 16, no. 4, pp 385-410.
- Thiry, M. (1997). Value Management Practice. *Project Management Institute*, pp 1-146.
- Vale, G, Correia, V. & Reis, R. (2014). Motivações para o Empreendedorismo: Necessidade Versus Oportunidade?. *RAC*. Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, art. 4, pp 311-327.
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*. Vol. 3, Greenwich, pp 119-138.
- Verheul, I., Thurik, R., Hessels, J. & van der Zwan, P. (2010). Factors Influencing the Entrepreneurial Engagement of Opportunity and Necessity Entrepreneurs. *SCALES, EIM Research Reports*. N H201011, Zoetermeer, Holanda, pp 1-26.
- Vesper, K.H. & McMullan, W.E. (1988). Entrepreneurship: Today courses, tomorrow degrees?. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 13(1), pp 7-13.

- Wagner, J. (2005). Der Noth gehorchend, nicht dem eignen Trieb – Nascent necessity and opportunity entrepreneurs in Germany: Evidence from the Regional Entrepreneurship Monitor. *IZA Discussion*. Paper No. 1608, pp 7-8; 17-18.
- Wood, M., McKelvie, A. & Haynie, J. (2013). Making it personal: Opportunity individuation and the shaping of opportunity beliefs. *Journal of Business Venturing*. 29 (2014), pp 252-272.
- Zott, C. & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 43, doi:10.1016/j.lrp.2009.07.004, pp 216-226.

Outras consultas


- Costa, A. (2013), “Empreendedorismo como Estratégia de Desenvolvimento Local: O caso *Agência DNA Cascais – Um Concelho empreendedor*”, Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, Universidade Autónoma de Lisboa, pp 1-107.
- Cunha, L. (2007), “Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes”, Dissertação de Mestrado em Probabilidades e Estatística, pp 1-78.
- Martins, T (2008), “Cooperação Empresarial em I&D. A Percepção das empresas portuguesas sobre o papel das instituições de apoio”, Dissertação de Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico, Universidade do Porto, pp 1-54.
- Naia, A. (2009), “Importância da Formação Inicial no Empreendedorismo: Estudo do percurso empreendedor de licenciados da FMH”, Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, pp 1-185.
- Nobre, N. (2011), “A Mobilização de recursos para o Empreendedorismo: O contraste nos casos de necessidade e oportunidade”, Dissertação de Mestrado em Intervenção Social Inovação e Empreendedorismo, Universidade de Coimbra, pp 1-131.
- Nogueira, C. (2009), “Mulheres com Negócios I Contributos para uma avaliação do potencial emancipatório do empreendedorismo feminino”, Dissertação de Mestrado em Sociologia (Políticas Locais e Descentralização: as Novas Áreas do Social), Universidade de Coimbra, pp 1-218.

Anexos

Anexo I - Seleção de principais termos associados ao empreendedorismo



Anexo II – Inquérito

| | | |
|--------------|--|---|
| Questionário | Perceção de estudantes universitários quanto à criação de negócios |  FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA |
|--------------|--|---|

O meu nome é Teresa Monteiro, sou estudante do curso de Engenharia e Gestão Industrial, da Universidade Nova de Lisboa. Estou a realizar um questionário a alunos da FCT cujos resultados servirão de base ao tema da minha tese de mestrado relacionada com a perceção de alunos do ensino superior em relação ao Empreendedorismo e à criação de negócios.

A sua participação é voluntária e as respostas são totalmente confidenciais e anónimas. Não existem respostas erradas!

1. EMPREENDEDORISMO

1.1. Em que contexto ouviu falar de empreendedorismo pela primeira vez? (escolha lúnica opção)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Internet (redes sociais, fóruns) | <input type="checkbox"/> Media (televisão, rádio, revistas, jornais) |
| <input type="checkbox"/> Escola (básico, secundário) | <input type="checkbox"/> Através de familiares, amigos ou colegas |
| <input type="checkbox"/> Universidade | <input type="checkbox"/> Nunca ouvi falar |

1.2. Na tabela seguinte apresentam-se algumas frases relativas ao empreendedorismo. Assinale com um X a opção que corresponde ao grau de concordância com cada uma delas.

| O empreendedorismo... | Discordo Totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo Totalmente |
|--|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|
| É influenciado pelo estado da economia. | | | | | |
| Contribui para o crescimento económico. | | | | | |
| Existe há pouco tempo. | | | | | |
| Depende das características pessoais de cada um. | | | | | |
| É considerado uma boa 1ª opção de emprego. | | | | | |
| É algo que pode ser ensinado. | | | | | |
| Depende do contexto social. | | | | | |
| É sobretudo para quem tem formação superior. | | | | | |
| Está associado a uma grande inovação. | | | | | |

1.3. Gostaria de acrescentar alguma coisa relativamente ao tema do empreendedorismo?

1.4. Considera a hipótese de alguma vez vir a criar o seu próprio negócio?

- ☐ Sim ☐ Talvez ☐ Não

1.4.1. [Se Não] Porquê? (assinalar todas as que se aplicam)

- ☐ Não sou pessoa para tomar grandes riscos.
- ☐ Faltam-me recursos financeiros para tomar essa decisão.
- ☐ Prefiro trabalhar por conta de outra pessoa.
- ☐ Porque quero repor rapidamente o investimento feito na minha educação.
- ☐ Outro(s) motivo(s): _____

(!) Se respondeu *Sim* ou *Talvez*, prossiga normalmente para os capítulos seguintes.
Se respondeu *Não*, siga diretamente para o capítulo 4.

2. MOTIVAÇÃO E IDEIA

2.1. Considera a hipótese de criar o negócio por uma motivação pessoal ou devido a algum fator relacionado com o meio que o envolve? Ou uma combinação de ambos?

- ☐ Motivação Pessoal ☐ Envolvente ☐ Combinação de ambos os aspetos

2.2. Na tabela seguinte, assinalar a opção (ou opções) com que se identifica, de acordo com a resposta escolhida anteriormente. *(Se escolheu “Combinação de ambos os aspetos” pode seleccionar opções das duas colunas.)*

| Combinação de ambos os aspetos | |
|--|---|
| Motivação Pessoal | Envolvente |
| <input type="checkbox"/> Atingir Sucesso e Riqueza <input type="checkbox"/> Ter controlo (ser seu próprio patrão) <input type="checkbox"/> Vontade de tomar riscos <input type="checkbox"/> Valores e outras características pessoais <input type="checkbox"/> Motivado pela formação e experiência profissional <input type="checkbox"/> Outro(s) motivo(s): _____ | <input type="checkbox"/> Ausência de outras opções de emprego <input type="checkbox"/> Historial familiar (Negócio) <input type="checkbox"/> Detecção de uma oportunidade <input type="checkbox"/> Desejo de melhorar condições de trabalho <input type="checkbox"/> Vontade de criar emprego para outros <input type="checkbox"/> Outro(s) motivo(s): _____ |

2.3. Que aspetos do ambiente económico, social e cultural em que cresceu julgam que têm influência nessa vontade de criar um negócio? *(assinale 1 única opção)*

- ☐ Dificuldade em encontrar emprego (desemprego elevado)
☐ Educação para a criação ou gestão de negócios (escolas ou universidades)
☐ A comunidade empreendedora (incubadoras, parques de ciência, *meetups*, mentores)
☐ Historial familiar em criação de negócios
☐ Outro aspeto: _____

3. EQUIPA

3.1. Consideraria formar Equipa com: *(assinalar todas as que se aplicam)*

- ☐ Elementos familiares ☐ Um estranho / Estranhos
☐ Amigos ☐ Nenhuma das hipóteses. Trabalharia sozinho.
☐ Colegas (de estudos ou de trabalho) ☐ Outros conhecimentos: _____

3.2. No momento de escolher um membro para a equipa, acha que atribuiria mais peso a... *(escolher até 2 opções):*

- ☐ Competências (Formação) ☐ Rede de contactos
☐ Experiência (criação de negócios) ☐ Empatia pessoal
☐ Capacidade de contribuir financeiramente ☐ Capacidades de Gestão
☐ Motivação e fé na ideia ☐ Outro fator: _____

4. CONCRETIZAÇÃO DA IDEIA E INCENTIVOS

4.1. Sabe se existem apoios à criação de negócios no seu estabelecimento de ensino?

☐ Sim, sei ☐ Não sei

4.1.1. [Se sim] Pode dar algum exemplo? (*assinalar todas as que se aplicam*)

☐ Cursos relativos ao tema do empreendedorismo especificamente [curta duração]

☐ Plataformas para formação de equipas

☐ Academias de empreendedorismo [longa duração]

☐ Unidades de Investigação e Desenvolvimento

☐ Concursos de ideias

☐ Ligações com a comunidade empreendedora (incubadoras, investidores, etc.)

☐ Sessões informais para partilha de experiências

☐ Outro(s): _____

4.2. Acha que é feita divulgação suficiente?

☐ Sim ☐ Não

4.3. Na tabela seguinte apresentam-se algumas frases relativas aos apoios que existem fora do seu estabelecimento de ensino. Assinale com um X a opção que corresponde ao grau de concordância com cada uma delas.

| | Discordo Totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo Totalmente |
|---|------------------------|----------|------------------------------|----------|------------------------|
| As universidades são fontes de ideias. | | | | | |
| Existem sobretudo incubadoras tecnológicas. | | | | | |
| A realização de programas televisivos pode motivar a criação de negócios. | | | | | |
| Os incentivos existentes estão ao alcance de todos | | | | | |
| Participaria num curso de criação negócios. | | | | | |
| Os apoios que existem são sobretudo do Estado. | | | | | |
| Deve haver mais formação de Gestão de negócios | | | | | |

4.4. Considerando a sua situação, com que hipótese(s) se identifica? (*assinalar todas as que se aplicarem. Pode não selecionar nenhuma se não se identificar com nenhum cenário*)

☐ Tenho uma ideia. ☐ Tenho Equipa. ☐ Tenho financiamento. ☐ Tenho atitude empreendedora.

5. RECEIO DE FALHAR

5.1. Muitas pessoas têm receio de falhar. O que julga que está na origem desse receio? (*assinalar todas as que se aplicam*)

☐ Desiludir entes queridos

☐ Dificuldade pessoal em lidar com o insucesso

☐ Ser julgado pela sociedade (por falhar)

☐ Desiludir a Equipa

☐ As perdas financeiras

☐ Outro motivo: _____

5.2. Porque acha que os negócios falham? (*assinalar 3 opções*)

☐ As características diferenciadoras não distinguem assim tanto da concorrência.

☐ Assumir que a inovação é tudo.

☐ Os clientes não aderem ao produto/serviço como previsto.

☐ Má gestão.

- ☐ Acreditar que basta uma ideia e dinheiro para ter um negócio.
- ☐ Trabalho fraco de investigação.
- ☐ Sobrestimar as capacidades da equipa.
- ☐ Acomodação ao sucesso.
- ☐ Outro motivo: _____

5.3. Tem receio de falhar?

- ☐ Sim ☐ Não

**(!) Se respondeu Sim, prossiga normalmente. Está quase a acabar.
Se respondeu Não, siga diretamente para o capítulo 6.**

5.4. Sente que este receio o impede de apostar no empreendedorismo? Ou seja, de dar o salto da intenção (de fazer algo novo) para a ação propriamente dita (criar o seu negócio)?

- ☐ Sim ☐ Não

5.5. Acha que se manifesta numa fase mais avançada do negócio, quando podem surgir problemas de gestão e há mais a perder?

- ☐ Sim ☐ Não

5.5.1. [Se sim] Esse receio a longo prazo é suficientemente forte para nem querer arriscar e começar?

- ☐ Sim ☐ Não

5.6. Por fim, o que julga que teria mais peso a ultrapassar este receio de falhar? (*assinalar 2 opções*)

- ☐ As competências da Equipa.
- ☐ Apoio (infraestruturas, *mentoring*) dado por incubadoras, centros de emprego, etc.
- ☐ Financiamento.
- ☐ A motivação e Energia da Equipa.
- ☐ A ideia em si.
- ☐ Outro motivo: _____

6. INFORMAÇÃO PESSOAL

6.1. Sexo: ☐ F ☐ M

6.2. Idade: _____

6.3. Nível de Educação:

- ☐ Ensino Secundário ☐ Licenciatura ☐ Mestrado ☐ Doutoramento

6.4. Curso: _____


6.5. Quão interessado estaria em participar em eventos informais que potenciem o encontro de empreendedores experientes, aspirantes e indecisos? Para troca de experiências e relutâncias.

- ☐ Muito interessado ☐ Interessado ☐ Pouco interessado ☐ Não interessado ☐ Sem opinião

6.6. Gostaria de posteriormente prestar mais algum contributo a este projeto, como por exemplo, dar uma entrevista ou participar num *focus group*? (contacto) _____

Obrigado pelo seu tempo e cooperação!

Anexo III – Guião de Entrevista (Final)

| | | |
|---------------------|---|---|
| Guião de Entrevista | Experiência de empreendedores no processo de criação e gestão de negócios |  FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA |
|---------------------|---|---|

O meu nome é Maria Teresa Monteiro, sou estudante do curso de Engenharia e Gestão Industrial, da Universidade Nova de Lisboa. Estou a realizar um conjunto de entrevistas e questionários a personalidades que constituem o ecossistema empreendedor, cujos resultados servirão de base ao tema da minha tese de mestrado relacionada com a perceção de alunos do ensino superior em relação ao Empreendedorismo e à criação de negócios.

Objetivo: *Estou a estudar a forma como surgem ideias de negócio, como se formam equipas e o papel da Motivação e do Receio de falhar ao longo do processo. Se achar que há perguntas importantes que não foram colocadas por favor informe-me. É importante que responda por palavras suas e se achar que alguma pergunta não faz sentido, informe-me. Isto é sobre si, a sua experiência pessoal e a sua opinião. Não há respostas certas ou erradas.*

Existem algumas perguntas a que não é obrigado a responder se não quiser ou se não tiver tempo. A entrevista deve durar entre 5 e 10 minutos, com possibilidade de colocar outras perguntas quando oportuno. As respostas são confidenciais e não constarão de nenhum relatório sem consentimento prévio

Nome (entrevistado): _____

Nome (entrevistador): Maria Teresa Monteiro, Faculdade de Ciências e Tecnologia da UNL

Email: mt.monteiro@campus.fct.unl.pt

1. A GALINHA E O OVO

[Objetivo: saber opinião sobre Ideias e Equipas com base na experiência do entrevistado]

1.1. Com base na sua experiência pessoal, o que vem primeiro: a **Equipa** ou a **Ideia**? Ou os **dois**?

1.1.1. [se escolher só uma opção] Quais são as vantagens?

2. MOTIVAÇÃO E IDEIA

[Objetivo: avaliar o papel das intenções empreendedoras e a origem da ideia]

2.1 **Porque** começou a pensar em começar um negócio? Qual foi (é) a motivação?

- **Motivação Pessoal**
 - Atingir Sucesso e Riqueza
 - Controlo / *Self-employment*
 - Tomar riscos
 - Educação / Formação
 - Valores e outras características pessoais
 - Experiência pessoal
- **Envolvente**
 - Ausência de outras opções de emprego
 - Desejo de melhorar condições de trabalho
 - Detecção de uma oportunidade /problema para resolver /mercado pouco explorado
 - Historial familiar (Negócio)
 - Uma ótima equipa [**Equipa** primeiro?]
 - *Give-back*
 - Vontade de criar emprego

2.2 Que aspetos do ambiente económico, social e cultural em que cresceu julgam que o influenciaram nessa vontade de criar um negócio?

- Elevadas taxas de desemprego
- Educação (papel de escolas e universidades na educação para criação de negócios)
- Historial familiar
- A comunidade empreendedora (incubadoras, centros de emprego, *meetups*, mentores)

3. EQUIPA

[Objetivo: detetar o nível de atração interpessoal e de onde vem]

3.1 Como descreveria a sua relação com o(s) seu(s) parceiro(s), **antes** da criação da empresa? [familiar, amigo, colega, relação profissional, etc.] E **hoje**?

3.2 Consideraria formar equipa com um estranho?

3.3 A que atribui mais peso no momento de escolher um membro para a equipa?

- | | |
|--|-------------------------|
| • Competências (Formação) | • Rede de contactos |
| • Experiência (criação de negócios) | • Empatia pessoal |
| • Capacidade de contribuir financeiramente | • Capacidades de Gestão |
| • Motivação e fé na ideia | |

3.4 Utilizou alguma plataforma ou fórum para facilitar a formação de equipas?

4. CONCRETIZAÇÃO DA IDEIA E INCENTIVOS

[Objetivo: avaliar a importância de recursos, competências e experiência]

4.1 De que forma um “apoio externo” (do estado ou de uma fonte menos formal) pode ajudar à concretização da ideia?

- | | |
|---------------------|---|
| • Rede de contactos | • Especificação |
| • Infraestruturas | • Formação de equipas |
| • <i>Mentoring</i> | • Operacionalização da ideia de negócio |

4.2 “O empreendedorismo pode ser ensinado”. Concorda com esta afirmação?

4.2.1 Então o que acha de cursos ou academias de empreendedorismo?

4.3 Quais as vantagens e/ou desvantagens das incubadoras? O que pode ser melhorado?

4.4 Participou em algum curso de criação (ou de gestão) de negócios?

4.5 As universidades, são fontes de ideias?

4.6 Acha que a realização de programas televisivos pode motivar a criação de negócios?

4.6.1 E a participação em sessões informais para partilha de experiências?

4.7 Os incentivos que existem estão ao alcance de todos? Acha que existe divulgação suficiente? O que falta fazer?

5. RECEIO DE FALHAR

[Objetivo: quais as limitações que o receio de falhar podem ter e como o ultrapassar]

5.1 Experimentou o “receio de falhar”?

5.1.1 [Se Sim] Em que fase?

5.2 Qual a origem desse receio?

- | | |
|--|------------------------------|
| • Dificuldade em lidar com o insucesso (traço pessoal) | • Ser julgado pela sociedade |
| • Desiludir entes queridos | • As perdas financeiras |
| • Desiludir a Equipa | |

5.3 Como o ultrapassou? [Motivação, Financiamento, Ideia em si, Equipa, Apoio Externo]

5.3.1 De que forma um “apoio externo” pode ajudar a superar este medo? Ou é mais um incentivo “interno” que leva ao salto da intenção para a atividade empreendedora?

5.3.2 Alguma vez desaparece?

5.4 Tentou e falhou muitas vezes?

5.4.1 Quais os principais motivos porque falham os negócios?

5.4.2 Que mais-valias daí vieram?

5.4.3 Que conselho ou motivação daria a um empreendedor (ou Equipa) que está relutante em começar uma empresa?

Obrigado pelo seu tempo e cooperação!

Anexo IV – Guião de Entrevista Primário (Inglês)



Introduction

[Goal: introduction]

- 1) Thank you for taking the time, the help is much appreciated.
- 2) [the study] **I am studying the way business ideas appear, teams form and the role of Motivation and Fear of Failure along the process. If you feel that important questions in this regard have not been asked, please let me know.**
- 3) [not leading] It is important that you answer in your own words, if you feel like a question makes no sense let me know, and tell me why. This is about you; there are no right nor wrong answers!
- 4) [not leading] I realize that there are many questions, and you are not obligated to answer them if you do not want to or if you don't have the time. They are merely a guideline for me, and you should answer as you see fit.
- 5) [commitment] The interview should take a few minutes, afterwards some follow-up questions may follow.
- 6) [confidentiality] Your answers are 100% confidential, they will not be a part of the report, without prior acceptance from you.

Topic area 0: Chicken and the Egg

[Goal: finding out the opinion about Idea and Team, based on the interviewee's experience]

- 0.1. Based on your personal experience, which comes first: the **Team** or the **Idea**? Or **both**?
 - 0.1.1. Which are the advantages?

Topic area 1: Interpersonal relation

[Goal: figuring out the level of interpersonal attraction, and its premise]

- 1.1 Where do you know your partner(s) from? And for how long have you known them?
- 1.2 How would you describe your relationship with your partner(s), **prior** to your *startup* attempt? [friend, colleague, business relationship, etc.] And **today**?
- 1.3 Family members, are good or bad business partners?
- 1.4 Would you consider partnering up with a stranger? In what conditions?

Topic area 2: Resources

[Goal: figuring out the importance of resources]

- 2.1 When [at what stage] did you realize you needed a partner? Why? Did you consider get training instead?
- 2.2 Did you consider your partners **Skills or Experience**?
- 2.3 Did you consider any other things he/she/they could add? [what? – Connections, Motivation, Funds]
 - 2.3.1 In what way an “external support” (incubators, universities, mentors, job centres) can support in the realization (operations / validation) of the idea?

Topic area 3: Motivation and Idea

[Goal: figuring out the role of entrepreneurial intent and the origin of the idea]

3.1 **Why** did you first start to think about starting a company? Which was (is) the motivation?

- Personal motivation
 - Attain Success and Wealth
 - Control / Self-employment
 - Risk taking
 - Education
 - Values and Characteristics
 - Experience
- Environment
 - No other job options
 - Desire to Improve working conditions
 - Detection of an opportunity / problem to solve / unexplored market
 - Family history
 - An awesome team [Team first?]
 - Give-back
 - Job creation

3.2 Which environmental aspects in your life do you think had an influence?

- Unemployment levels
- Education (the role of schools and universities in promoting business creation)
- Family background
- The community (incubators, networks, meetups)

3.3 **[in the case Team came first]** How long have you “known” you and your partner(s) would start a business together?

3.2.1 How did you and your partner(s) arrive at the idea?

3.2.2 How did you evaluate the idea, prior to settling?

Topic area 4: Fear of Failure

[Goal: the limitations of the fear of failure and how to overcome it]

4.1 Did you experience the “fear of failure”?

4.1.1 [if yes] At what stage?

4.2 What is the origin of this fear?

- Dealing badly with defeat (personal trait)
- Let your loved ones down
- Let the Team down
- Being judge by society
- The financial losses

4.3 How did you overcome it? [Motivation, Validation of the Idea, Team, External support]

4.3.1 In what way “external support” (incubators, universities, mentors, job centres) can help overcome this fear? Or is it more of an “intern” will to jump from the intention to the entrepreneurial activity?


4.3.2 Does it ever go away?

4.4 Did you tried and failed a lot?

4.4.1 Which advantages came from that?

4.4.2 Which advice or motivation would you give to a young entrepreneur/team reluctant to start a company?

Anexo V – Entrevista Emília Simões, Last2Tickets

| | | |
|--------------------|---|--|
| Guia de Entrevista | Experiência de empreendedores no processo de criação e gestão de negócios |  FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA |
|--------------------|---|--|

[Parágrafo introdutório]

Nome (entrevistado): Emília Simões, Last2Tickets

1. A GALINHA E O OVO

1.1. Com base na sua experiência pessoal, o que vem primeiro: a *Equipa* ou a *Ideia*? Ou os *dois*?

Falando no meu caso particular. De facto, primeiro veio a ideia. Ou, vá lá, também houve uma equipa que ajudou a transformar a ideia numa coisa concreta. Foi feito numa disciplina de empreendedorismo (inclusivamente o nome, nunca foi alterado). Houve uma equipa que foi desafiada por um professor, por um líder. A equipa foi obrigada a fazer um exercício sobre uma ideia, um processo de idealização. Houve uma equipa que ajudou a criar a ideia MAS essa equipa não foi a mesma que ajudou a pôr a ideia em prática. Fiquei mais sozinha com a ideia e foi depois a Ideia que quis trabalhar. Para a desenvolver tive que procurar outros membros de equipa.

2. MOTIVAÇÃO E IDEIA

2.1 Porque começou a pensar em começar um negócio? Qual foi (é) a motivação? Motivação: trabalho a ser realizado para uma disciplina, eu tinha que fazer aquilo e eventualmente acho que foi bem orientado. Havia um exercício de pensar em algo que fosse um problema que nos afetasse pessoalmente e ao encontrar esse problema é possível desenvolvê-lo e continuar a trabalhar nele de maneira a criar uma solução. Nós temos inúmeros problemas na nossa vida quotidiana que são difíceis de implementar e este também é um deles certamente. Mas de facto foi a pensar numa limitação que houve (que até era aplicada a outra área – transportes públicos. Limitações para comprar bilhetes LX-Porto). Motivação foi alguém desafiar-me, ter que completar um trabalho para uma disciplina.

2.2 Que aspetos do ambiente económico, social e cultural em que cresceu julgam que o influenciaram nessa vontade de criar um negócio? Empreendedorismo há 50 anos atrás tinha outras formas... Motivação: alteração na minha carreira. Tinha um percurso num determinado sentido que foi interrompido e ao ser interrompido fiz esse exercício de pensar “o que quero fazer o resto da minha vida”.

3. EQUIPA

3.1 Como descreveria a sua relação com o(s) seu(s) parceiro(s), antes da criação da empresa? [familiar, amigo, colega, relação profissional, etc.] E hoje? _____

[ADAPTAÇÃO]: 3.1 Como conheceu os seus parceiros? (curso?)

A procurar através da rede de pessoas que nós conhecemos. Espalhar a notícia daquilo que estão a tentar fazer, isso é muito poderoso ao contrário daquele mito do “vou guardar para mim”, ficar em segredo, sou alérgica a esse *mindset* do segredo. Foi exatamente a espalhar que encontrei coisas boas.

[EXTRA]: Fazer equipa com elementos familiares? É bom mau já experimentou? A Last2Tickets é muito “familiar”, na medida em que os sócios são todos da mesma família. É mais difícil fazer negócios e ter um certo nível de exigência quando à nossa frente está alguém da nossa família ou é alguém perto de mim. De facto prefiro afastar-me e fazer uma pesquisa de mercado muito mais racional para poder encontrar determinada solução. Sou apologista de tentar não misturar MAS a estabilidade de uma família no core de uma empresa também é importante aliás as empresas mais antigas que existem hoje têm uma base familiar.

3.2. Consideraria formar equipa com um estranho? Sim, claro, a equipa é crucial não faço nada sozinha.

3.3. A que atribui mais peso no momento de escolher um membro para a equipa? Experiência, com certeza, competências comprovadas também mas mais do que isso o tipo de perfil, de personalidade porque tem de encaixar eventualmente. A 1ª que entrou teve que encaixar já comigo, a 2ª pessoa teve que encaixar com nós dois, a 3ª pessoa com nós três... Portanto isto é um processo, tem que haver características de Personalidade que provavelmente está no topo da minha lista.

4. CONCRETIZAÇÃO DA IDEIA E INCENTIVOS

4.1. De que forma um “apoio externo” (do estado ou de uma fonte menos formal) pode ajudar à concretização da ideia? Aconselhamento quando erramos por exemplo. Proteção.

4.4. Participou em algum curso de criação (ou de gestão) de negócios? Cadeira de empreendedorismo.

4.6.1. E a participação em sessões informais para partilha de experiências? Permite fortalecer relações, expor a equipa.

5. RECEIO DE FALHAR

5.1. Experimentou o “receio de falhar”? Existe o receio de falhar sim. De haver duas empresas que se apresentam aqui e de ser uma apresentação frustrada. Mas é exactamente esse receio que é uma motivação para preparar mais, para trabalhar mais e se falhar eventualmente vamos ficar melhor que antes de falhar. Compensa estar aqui a fazer uma exposição, compensa mesmo que falhe. Aprendemos e crescemos. Eventualmente fortalecemos a equipa mesmo que isso (falhar) aconteça. Por isso também é um mito essa questão do “falhar” e no fundo eu acho que os empreendedores acabam por gostar desta adrenalina de nos expormos. Sabemos que os saltos são muito maiores de crescimento quando isso acontece.

5.1.1. [Se Sim] Em que fase? Início mas mantém-se (ainda hoje)


5.2. Qual a origem desse receio? Pode ser o simples falhar numa apresentação/exposição.

5.3. Como o ultrapassou? As duas coisas (interno e externo).

5.3.1. De que forma um “apoio externo” pode ajudar a superar este medo? Ou é mais um incentivo “interno” que leva ao salto da intenção para a atividade empreendedora? Há qualquer coisa dentro de nós que também nos surpreende não é? Portanto, é muito importante o que vem de dentro. Mas claro a rede de mentores, isso dá proteção sabermos que se falharmos, se foi mesmo muito mal, eventualmente eu posso ligar a alguém e pedir ajuda sobre o que é que eu faço agora. É muito importante. Por isso a rede de mentores, rede de pessoas (elementos da equipa). São importantes as apresentações para fortalecer a equipa (inter-relações dentro da própria equipa).

5.3.2. Alguma vez desaparece? Não.

Anexo VI – Entrevista Paddy Cosgrave, Web Summit

| | | |
|-----------------|--|--|
| Interview Guide | Entrepreneur's experience in business creation |  FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA |
|-----------------|--|--|

[Introduction Paragraph]

Name (interviewee): Paddy Cosgrave, WebSummit

1. CHICKEN AND THE EGG

1.1. Based on your personal experience, which comes first: the *Team* or the *Idea*? Or *both*? Its just a distribution curve. I don't know what it is so... Usually I think the idea comes first because it's either one or two people and then... You know, **good entrepreneurs end up building a team around a good idea. So an entrepreneur doesn't build a company around an idea, an entrepreneur builds a team that builds a company around an idea.**

2. MOTIVATION AND IDEA

2.1. Why did you first start to think about starting a company? Which was (is) the motivation? I was always interested in software interested in doing. Just interested in pursuing my own ideas I was very passionate about just bringing people together, I have always done that since I was quite young, in different ways, and now it's done in a more sophisticated way than ever before (WS).

2.2. Which environmental aspects in your life do you think had an influence? Unemployment for example? No not really. I grew up in a farm, far away so.... The WS it was an issue just to get together for the Irish tech community, I thought “Hey cool let's create something that people in my city, interested in start-ups or involved in start-ups, can come to and learn from interesting speakers and that didn't exist five and a half years ago and five years later as turned into this incredible journey and yeah that's how it started: very small. We didn't think we would be in Lisbon and meeting all these people.

3. TEAM

- 3.1. Where do you know your partner(s) from? And for how long have you known them?**
- 3.2. How would you describe your relationship with your partner(s), prior to your startup attempt? [friend, colleague, business relationship, etc.] And today?** Friends.
- 3.3. Family members, are good or bad business partners?** I have no idea.
- 3.4. Would you consider partnering up with a stranger?** I have no experience. I think that to start a company you have to get to know the person and that person has to get to know you and become friends because you are going to face all sorts of different challenges that will really push you to the limit of who you are, will put a strain on your personality and on your well being and you need to have somebody that supports that and that understands that.
- 3.5. When [at what stage] did you realize you needed a partner? Why? Did you consider get training instead?**
- 3.6. Did you consider your partners Skills or Experience?**
- 3.7. Did you consider any other things he/she/they could add?**
-


4. OPERACIONALIZATION AND INCENTIVES

- 4.1. In what way an “external support” (incubators, universities, mentors, job centres) can support in the realization (operations / validation) of the idea?** There weren't many really.
-

5. FEAR OF FAILURE

- 5.1. Did you experience the “fear of failure”?** I didn't really have anything to lose so.. And I don't know if I failed or not but...
- 5.2. What is the origin of this fear?**
- 5.3. How did you overcome it?** Not that I have experienced it per se but those things motivate you. Make everything as good as you can possibly make it at least that's how I think about it.
- 5.3.1 In what way “external support” (incubators, universities, mentors, job centres) can help overcome this fear? Or is it more of an “intern” will to jump from the intention to the entrepreneurial activity?**
- 5.4. Did you tried and failed a lot?**
- 5.4.1. Which advantages came from that?**
- 5.5. Which advice or motivation would you give to a young entrepreneur/team reluctant to start a company?** Make everything as good as you can possibly make it at least that's how I think about it.

Anexo VII – Entrevista Nelson Pimenta, Seegno

| | | |
|--------------------|---|--|
| Guia de Entrevista | Experiência de empreendedores no processo de criação e gestão de negócios |  FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA |
|--------------------|---|--|

[Parágrafo Introdutório]

Nome (entrevistado): Nelson Pimenta

1. A GALINHA E O OVO

1.1. Com base na sua experiência pessoal, o que vem primeiro: a Equipa ou a Ideia? Ou os dois? Ambos. A ideia condiciona a escolha da equipa. A equipa determina as ideias.

2. MOTIVAÇÃO E IDEIA

2.1. Porque começou a pensar em começar um negócio? Qual foi (é) a motivação? Não há motivação maior que poder definir o próprio futuro com sucesso.

2.2. Que aspetos do ambiente económico, social e cultural em que cresceu julgam que o influenciaram nessa vontade de criar um negócio? Um ambiente rico em diversidade cultural e tolerância.

3. EQUIPA

3.1. Como descreveria a sua relação com o(s) seu(s) parceiro(s), antes da criação da empresa? E hoje? Igual. Amizades não se misturam em negócios.

3.2. Consideraria formar equipa com um estranho? Até prefiro.

3.3. A que atribui mais peso no momento de escolher um membro para a equipa? A sua capacidade de socializar e integrar-se em ambientes heterogénios.

3.4. Utilizou alguma plataforma ou fórum para facilitar a formação de equipas? Não.

4. CONCRETIZAÇÃO DA IDEIA E INCENTIVOS

4.1. De que forma um “apoio externo” (do estado ou de uma fonte menos formal) pode ajudar à concretização da ideia? Todas as ajudas são bem-vindas desde que contribuam para o sucesso da ideia.

4.2. “O empreendedorismo pode ser ensinado”. Concorda com esta afirmação? Sim

4.2.1 Então o que acha de cursos ou academias de empreendedorismo? Excelente ideia.

4.3. Quais as vantagens e/ou desvantagens das incubadoras? O que pode ser melhorado? Vantagens: o ambiente de contaminação de ideias e valores. Desvantagens: Perda de foco.

4.4. Participou em algum curso de criação (ou de gestão) de negócios? Sim

4.5. As universidades, são fontes de ideias? Sim

4.6. Acha que a realização de programas televisivos pode motivar a criação de negócios? É uma excelente forma de divulgação em massa que pode criar apetite a quem não conhece e sempre quis ter uma oportunidade para levar as suas ideias para a frente.

4.6.1. E a participação em sessões informais para partilha de experiências? Melhor ainda. Contacto próximo é mais eficaz.

4.7. Os incentivos que existem estão ao alcance de todos? Acha que existe divulgação suficiente?

O que falta fazer? Quem procura levar a sua ideia em frente sabe onde procurar. Prioridade a mais incentivos sobre a divulgação.

5. RECEIO DE FALHAR

5.1. Experimentou o “receio de falhar”? Todos os dias. Espero que continue.

5.1.1. [Se Sim] Em que fase? Em todas.

5.2. Qual a origem desse receio? O medo de falhar obriga-nos a ser mais rigoroso.

5.3. Como o ultrapassou? Só o sucesso extingue o medo de falhar.

5.3.1. De que forma um “apoio externo” pode ajudar a superar este medo? Ou é mais um incentivo “interno” que leva ao salto da intenção para a atividade empreendedora? Todos os estímulos são benéficos. O medo supera-se errando, aprendendo a não repetir os erros.

5.3.2. Alguma vez desaparece? Espero que não.


5.4 Tentou e falhou muitas vezes? Imensas.

5.4.1. Que mais-valias daí vieram? Aprendi a errar melhor.

5.4.2. Quais os principais motivos porque falham os negócios? Demasiadas variáveis internas e externas mas, a escolher uma, diria: falta de liderança.

5.5. Que conselho ou motivação daria a um empreendedor (ou Equipa) que está relutante em começar uma empresa? *"Dance like nobody is watching"*

Anexo VIII – Entrevista Lourenço Oliveira, Line Health

| | | |
|--------------------|---|---|
| Guia de Entrevista | Experiência de empreendedores no processo de criação e gestão de negócios |  FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA |
|--------------------|---|---|

[Parágrafo Introdutório]

Nome (entrevistado): Lourenço Jardim de Oliveira (Business Development), Line Health

1. A GALINHA E O OVO

(*) – 3 Pilares: Produto, Negócio, Equipa. Relações internacionais VS. Projeto tecnológico?! → deteção de capacidade empreendedora em Portugal.

1.1. Com base na sua experiência pessoal, o que vem primeiro: a Equipa ou a Ideia? Ou os dois? Surgiu a ideia primeiro...

1.1.1. [se escolher só uma opção] Quais são as vantagens? Por norma geral, a ideia vem em primeiro, por iniciativa de uma ou duas pessoas que, em função da potência da ideia, dos objetivos e do tipo de estrutura necessária para levar o projeto para a frente, vão montar uma equipa.

Por vezes vemos equipas já constituídas que vão gerar novas ideias, mas se essa equipa se juntou num primeiro tempo, é porque houve uma ideia original que surgiu e que os uniu.

Não há vantagens particulares do facto de a ideia vir em primeiro, é simplesmente a lógica natural: alguém teve uma ideia e precisa de ajuda para realizar o projeto, vindo então a montar uma equipa com todas as competências necessárias e que o empreendedor sozinho não teria.

2. MOTIVAÇÃO E IDEIA

2.1 Porque começou a pensar em começar um negócio? Qual foi (é) a motivação? Começa com uma história (pessoal de um elemento fundador, Diogo Ortega), um problema (um Problema Humano). No início a ideia é “muito boa”... É isso, a vontade de montar um negócio surge depois de identificar um problema e de analisar esse problema. Há que perceber se é o problema de uma pessoa ou de milhões, avaliar o mercado e o potencial. Há ideias muito boas mas que não têm grande potencial pois não existe espaço no mercado, as pessoas não estão dispostas a pagar pela solução, ou simplesmente o mercado é pequeno demais.

2.2 Que aspetos do ambiente económico, social e cultural em que cresceu julgam que o influenciaram nessa vontade de criar um negócio? Falando no lugar do Diogo, o facto de ser programador e de por isso ter a capacidade técnica de desenvolver novas tecnologias numa época em que estas estão na ribalta (como solução a muitos problemas na sociedade e na vida das pessoas), é sem dúvida algo que potencia a vontade de criar um negócio. Por outro lado, o Diogo viajou durante muitos anos como hospedeiro de bordo, o que sem dúvida há de ter tido um impacto na vontade de criar algo novo.

3. EQUIPA

3.1 Como descreveria a sua relação com o(s) seu(s) parceiro(s), antes da criação da empresa? E hoje? A relação entre os dois fundadores, o Diogo e a Sofia, é de amizade, e continua a ser, para além do aspecto profissional.

3.2 Consideraria formar equipa com um estranho? Não. Teria que o conhecer primeiro.

3.3 A que atribui mais peso no momento de escolher um membro para a equipa? Pessoas com capacidade, com espírito de missão (projeto em que acreditam). Ex. Sofia (**Experiência** em mkt e em criação de negócios); Designer 1 (**Formação** e “dar na cabeça dos trabalhadores” – **atitude!** Get things done); Lourenço (**Formação**, relações internacionais – “levar o produto aos melhores mercados”)

1) Capacidade de se integrar na cultura da empresa.

2) Capacidades técnicas

3) Integridade, competência profissional, capacidade de cumprir os seus deveres, maturidade e autonomia, curiosidade.

3.4 Utilizou alguma plataforma ou fórum para facilitar a formação de equipas? Sim, plataformas online sobretudo.

(*) – A equipa é fundamental. É a chave do sucesso. Cultura, missão pessoal. Acreditar no produto, acreditar no projeto. Acreditar que se vão divertir e ganhar experiência. Tem que haver cultura empresarial: há hierarquia? Existem departamentos? Há liberdade para testar ideias. Sem nunca perder de vista o espírito de missão, sem perder o de vista o cliente. Cultura: pessoas que gostam de trabalhar juntas, ter responsabilidades (mais do que teriam noutras empresas), o que obriga a superar desafios.

4. CONCRETIZAÇÃO DA IDEIA E INCENTIVOS

4.1 De que forma um “apoio externo” (do estado ou de uma fonte menos formal) pode ajudar à concretização da ideia? O apoio do ecossistema empreendedor é essencial. Nele, encontramos outros que como nós se lançaram na aventura de montar um negócio, e com quem podemos partilhar dificuldades, angústias, sucessos, e assim motivar-nos mutuamente. Podemos também aprender dos empreendedores mais experientes que nos orientam e aconselham, evitando assim muitos erros de principiante.

Os concursos são sem dúvida úteis para diferentes aspectos: ganhar visibilidade, atrair investimento, ganhar credibilidade e validação, conhecer especialistas da área e criar contactos profissionais, e em alguns casos os prémios são também financeiros o que é muito benéfico para a empresa numa altura em que está apenas a começar e ainda tem pouco financiamento.

4.2 “O empreendedorismo pode ser ensinado”. Concorda com esta afirmação? Como qualquer outra atividade, o empreendedorismo pode ser ensinado.

4.2.1 Então o que acha de cursos ou academias de empreendedorismo? Essencial, pois mostra aos jovens que as suas ideias podem ir para além de simples ideias e mostra-lhes como atingir esse objectivo, mantendo os pés na terra e adquirindo conhecimentos técnicos que serão úteis até mesmo para quem não pretende criar um negócio.

4.3 Quais as vantagens e/ou desvantagens das incubadoras? O que pode ser melhorado? As vantagens das incubadoras são antes de mais o contato com outros empreendedores, uns mais experientes que outros, com quem podemos aprender e partilhar experiências. Nessa interação temos muito a ganhar, pois não estamos sozinhos. Portugal tem boas incubadoras mas tem ainda muito que melhorar a nível de financiamento / investimento.

4.4 Participou em algum curso de criação (ou de gestão) de negócios? Não

4.5 As universidades, são fontes de ideias? Sim, sem dúvida, mas têm que ter um método de ensino que incite à criatividade e inovação.

4.6 Acha que a realização de programas televisivos pode motivar a criação de negócios? Sim, absolutamente, é uma maneira de assumir a tendência empreendedora em Portugal, de educar as pessoas para o que está a acontecer, cultivar o espírito empreendedor e chegar às massas.

4.6.1 E a participação em sessões informais para partilha de experiências? Também.

4.7 Os incentivos que existem estão ao alcance de todos? Acha que existe divulgação suficiente?

O que falta fazer? Depende dos incentivos. Os concursos de ideias e negócios estão ao alcance de todos, qualquer um pode participar.

Os incentivos do governo assim como os europeus, embora abertos a todos, são de difícil acesso devido às barreiras burocráticas, à dificuldade e extensão do processo de candidatura. Poucos são os que têm tempo para investir em tais candidaturas, sobretudo dado que as probabilidades de sucesso são baixas. É tão complicado que existem especialistas e consultores só para esses processos. O que falta fazer é agilizar esses processos.

(*) – São importantes os estímulos financeiros (%). É preciso pensar nos “clientes do futuro”. Concursos representam validação da ideia e dão visibilidade! Inclusive no estrangeiro. **Parcerias:** ninguém tinha background em medicina e **BAYER** conhece o mercado; **Universidade** (Texas) conhece o mercado, arranjar contactos e investimento; parcerias podem ser um meio para testar o produto (**hospitais** – colaboração na melhoria). Mas tem que ser a Equipa a ir à procura do mercado. Produto e Estratégia não devem ser estáticos (mudanças!)

5. RECEIO DE FALHAR

5.1 Experimentou o “receio de falhar”? Claro naturalmente.

5.1.1 [Se Sim] Em que fase? No início, e também quando se contrata alguém.

5.2 Qual a origem desse receio? A incerteza natural de um negócio num estado inicial.

5.3 Como o ultrapassou? Com trabalho para criar um projeto com pés e cabeça no qual posso acreditar e confiar.

5.3.1 De que forma um “apoio externo” pode ajudar a superar este medo? Ou é mais um incentivo “interno” que leva ao salto da intenção para a atividade empreendedora? O contacto com outros empreendedores foi essencial.

5.3.2 Alguma vez desaparece? Nunca completamente.

5.4 Tentou e falhou muitas vezes? Não.


5.4.1 Que mais-valias daí vieram? _____

5.4.2 Quais os principais motivos porque falham os negócios? Falta de financiamento; Falta de mercado / potencial; Falta de um modelo de negocio competitivo, lucrativo e sustentável.

5.4.3 Que conselho ou motivação daria a um empreendedor (ou Equipa) que está relutante em começar uma empresa? A vida é um momento. Nunca nos vamos arrepender de ter tentado. Mesmo se falharmos vai ser das melhores experiências da nossa vida, vamos ganhar muito mais do que se não arriscarmos.

(*) – Testes ao produto permitiram melhoramentos do produto! E mudança de B2C para B2B, por exemplo.

Anexo IX – Entrevista Bruno Farinha, Petable

| | | |
|--------------------|---|---|
| Guia de Entrevista | Experiência de empreendedores no processo de criação e gestão de negócios |  FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA |
|--------------------|---|---|

[Parágrafo Introdutório]

Nome (entrevistado): Bruno Farinha, Petable

1. A GALINHA E O OVO

1.1. Com base na sua experiência pessoal, o que vem primeiro: a Equipa ou a Ideia? Ou os dois? Segundo a experiência, veio a Ideia.

2. MOTIVAÇÃO E IDEIA

2.1 Porque começou a pensar em começar um negócio? Qual foi (é) a motivação? Surgiu uma boa ideia! Identificação de um problema do dia-a-dia dos veterinários. Apresentar uma solução aos clientes (donos de pets).

2.2 Que aspetos do ambiente económico, social e cultural em que cresceu julgam que o influenciaram nessa vontade de criar um negócio? _____

3. EQUIPA

3.1 Como descreveria a sua relação com o(s) seu(s) parceiro(s), antes da criação da empresa? E hoje? Amiga (Inês). Mantém-se a amizade e parceria.

3.2 Consideraria formar equipa com um estranho? “Veterinário que tem negócio digital”. Recorreu a outsourcing.

3.3 A que atribui mais peso no momento de escolher um membro para a equipa? Competências (formação) é importante mas não existem modelos certos, é muito emocional. É importante complementar competências. O empreendedor tem que saber as suas mais valias E as suas falhas. Ex: Bruno – Desorganizado; Inês – Organizada. “Há um caminho, já sabemos o que precisamos de ti para o atingir”.

(*) – A equipa é importante porque: valida e ideia; é quem motiva os outros (fora da empresa) para a ideia. Não começar um negócio sozinho! Elementos complementares, que ponham os pés na terra. Chega o momento em que se passa a ter elementos Para além dos fundadores: é quase tão importante convencer um novo elemento como ter um novo cliente. Tem que se passar a Visão, ela tem que estar presente em todos os membros. Antes dependia só dos fundadores. Agora depende de outras pessoas.

4. CONCRETIZAÇÃO DA IDEIA E INCENTIVOS

4.1 De que forma um “apoio externo” (do estado ou de uma fonte menos formal) pode ajudar à concretização da ideia? Mentores (?)


(*) – É preciso pensar no mercado. Despertar a sua atenção. O que querem mudar para saber que números mostrar. “Devemos modelar o que queremos ao que o mercado quer”. Arranjar a solução. Captar a atenção de clientes e de **mentores** e parceiros (veterinários). Conhecer a concorrência. Antes do produto, o *Business Model*: é uma Empresa. Quem são os clientes e como se faz dinheiro (vai mudar ao longo do processo). Grandes empresas não abrem a porta.

Quem investe (da fase de trazer outras pessoas a bordo) quer algo em troca por isso tem que ficar bem definido. Procurar investidores que traga dinheiro ou algo mais, sem esquecer que estão a disponibilizar dinheiro a pessoas que não conhecem.

5. RECEIO DE FALHAR

5.5. Que conselho ou motivação daria a um empreendedor (ou Equipa) que está relutante em começar uma empresa? “Requer MUITO TRABALHO! É o que vai acontecer. Mas não há nada melhor que acordar de manhã e irem trabalhar para um projeto VOSSO.”; “Montanha Russa: surgem dificuldades maiores do que podem pensar. Mas também surgem coisas boas que não podiam pensar. Tem que haver vontade...”

Anexo X – Entrevista Pedro Ferreira, EGGY

| | | |
|--------------------|---|--|
| Guia de Entrevista | Experiência de empreendedores no processo de criação e gestão de negócios |  FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA |
|--------------------|---|--|

[Parágrafo Introdutório]

Nome (entrevistado): Pedro Ferreira, Co-Fundador EGGY

1. A GALINHA E O OVO

1.1. Com base na sua experiência pessoal, o que vem primeiro: a *Equipa* ou a *Ideia*? Ou os *dois*? De forma um pouco ambígua, mas a Ideia – Que pode eventualmente ser construída colectivamente por um grupo de pessoas que poderá originar, ou não, a Equipa. Isto partindo do princípio de que uma Equipa é mais do que um aglomerado de pessoas – É um aglomerado de pessoas que têm um compromisso para com um conjunto de tarefas dentro de uma instituição que lhes é comum. Dando o exemplo do projeto EGGY, que se criou a partir de um desafio posto por uma entidade externa à Faculdade e que obrigou a que o primeiro passo fosse a criação de um grupo para trabalhar sobre a ideia, constituído por alunos desta instituição e que a representaria neste desafio – De facto, a criação deste grupo foi o primeiro passo do projeto. Mas foi apenas com a maturação da ideia e o progresso no desenvolvimento do negócio que tem acontecido a triagem de motivações pessoais e de adequação ao projeto que tem permitido definir a Equipa.

2. MOTIVAÇÃO E IDEIA

2.1. Porque começou a pensar em começar um negócio? Qual foi (é) a motivação? Pelo prazer por criar, pelo desafio pessoal - que obriga ao desenvolvimento de competências muito transversais e pela minha incapacidade para não questionar a razão de uma tarefa ou opção, genericamente.

2.2. Que aspetos do ambiente económico, social e cultural em que cresceu julgam que o influenciaram nessa vontade de criar um negócio? Julgo que contribuíram a estabilidade financeira da minha família e a educação que me puderam proporcionar, a competitividade que desenvolvi com a prática de várias modalidades desportivas e a criatividade que me foi despoletada com um ensino primário por que ainda hoje nutro muito respeito e saudade e pelo ensino musical que também tive desde tenra idade.

3. EQUIPA

3.1. Como descreveria a sua relação com o(s) seu(s) parceiro(s), antes da criação da empresa? E hoje? No momento da criação da ideia os meus colegas eram também colegas de Faculdade, sem que nos tivéssemos conhecido antes mas com elos comuns – Os Professores que nos juntaram. Hoje esse grupo não se mantém inalterado, mas somos amigos e respeitamo-nos bastante.

3.2. Consideraria formar equipa com um estranho? Sem qualquer informação sobre o percurso, valências e motivações, recomendação ou elo comum que justificasse a aposta, não. Uma entrevista poderia ser suficiente para contornar este facto.

3.3. A que atribui mais peso no momento de escolher um membro para a equipa? Valores de trabalho e pessoais, motivação pessoal e capacidades técnicas para o preenchimento da vaga em causa. O último colaborador que identifiquei conheci num campo público de basquetebol em pouco mais de uma hora de jogo/treino. Distinguíam-no a capacidade de ouvir os conselhos dos jogadores mais experientes em campo, a sua imediata alteração do seu comportamento em campo para testar esses conselhos, a sua história por detrás da sua vinda a aquele campo, sozinho, e o facto de estar a estudar uma área que é basilar para o projeto em causa, numa faculdade reconhecida.

3.4. Utilizou alguma plataforma ou fórum para facilitar a formação de equipas? Sim, o Angel List (angel.co)

4. CONCRETIZAÇÃO DA IDEIA E INCENTIVOS

4.1. De que forma um “apoio externo” (do estado ou de uma fonte menos formal) pode ajudar à concretização da ideia? Podem ajudar de muitas formas, dependendo da instituição em causa. Instituições de ensino podem ajudar com know-how e validação da ideia, no registo da propriedade intelectual e na procura de talento para formação de equipas. Instituições de capital de risco, privadas ou estatais, podem ajudar com investimento que possibilite a criação de protótipos e a sua validação.

4.2 “O empreendedorismo pode ser ensinado”. Concorda com esta afirmação? Sim, pode ser ensinado se se potenciar as condições para que ele aconteça. O conteúdo dessa aprendizagem em si terá de ser posteriormente o empreendedor a leccioná-lo a si próprio.

4.2.1 Então o que acha de cursos ou academias de empreendedorismo? Considero que ajudam o empreendedor a recolher ferramentas para o desenvolvimento do seu negócio, a interagir com potenciais parceiros, na mediatização do projeto e, acima de tudo, a reconhecer oportunidades divergentes em relação à inicialmente visionada para o seu modelo de negócio ao conviver com outros empreendedores.

4.3 Quais as vantagens e/ou desvantagens das incubadoras? O que pode ser melhorado? A desvantagem é o tempo que podem exigir que lhe seja dedicado. A vantagem é a visibilidade que um portfólio de projetos empreendedores traz.

4.4 Participou em algum curso de criação (ou de gestão) de negócios? Sim, uma Pós-Graduação da Universidade Católica – Programa Avançado de Gestão e Inovação para Empreendedores

4.5 As universidades, são fontes de ideias? Umas mais do que outras, mas genericamente sim, claramente.

4.6 Acha que a realização de programas televisivos pode motivar a criação de negócios? Sim

4.6.1 E a participação em sessões informais para partilha de experiências? Sim

4.7 Os incentivos que existem estão ao alcance de todos? Acha que existe divulgação suficiente?

O que falta fazer? Seria interessante que houvesse uma recolha exaustiva e apresentação num formato consultável (e.g. página web), atualizada, das ferramentas para apoio (nacionais e internacionais) ao desenvolvimento de negócios, para cada um dos níveis de maturação dos mesmos.

5. RECEIO DE FALHAR

5.1 Experimentou o “receio de falhar”? Receio de não cumprir com um objetivo do projeto sim, receio de colocar o meu status/ego em causa não. Infelizmente considero que há uma intolerância para com o que se apelida com uma conotação muito negativa de falha na nossa cultura, e que uma das aprendizagens fundamentais de um empreendedor está relacionada com o ignorar desse ruído, e com ser capaz de usar as falhas como sucesso na condução do seu negócio – de aprender com as fontes de problemas e de as corrigir ou tomar o caminho alternativo.

5.1.1 [Se Sim] Em que fase? Desenvolvimento de um protótipo pronto para validação comercial

5.2 Qual a origem desse receio? Desafios técnicos, falta de recursos (humanos)

5.3 Como o ultrapassou? Trabalhando muito, ouvindo o cliente cuidadosamente e deparando-me para com os desafios como isso mesmo, um desafio.

5.3.1 De que forma um “apoio externo” pode ajudar a superar este medo? Ou é mais um incentivo “interno” que leva ao salto da intenção para a atividade empreendedora? Pode ajudar na recolha de recursos que permitam melhorar a condição da Equipa e assim haver uma maior dispersão das responsabilidades e do risco entre os membros da mesma.

5.3.2 Alguma vez desaparece? Com uma boa gestão e bons processos de validação e acompanhamento de um projeto, sim.

5.4 Tentou e falhou muitas vezes? Há muitas iterações em várias fases do projeto. Mais uma vez, recuso-me a conotar essas iterações com a carga negativa associada à palavra falha.

5.4.1 Que mais-valias daí vieram? Aprendizagem sobre o caminho a tomar e as próximas iterações a testar.

5.4.2 Quais os principais motivos porque falham os negócios? Em Early-Stage, uma equipa desequilibrada. Nos mais graúdos, má gestão ou obsessão por processos estabelecidos há muito tempo, incapacidade de inovação.

5.5 Que conselho ou motivação daria a um empreendedor (ou Equipa) que está relutante em começar uma empresa? Diria que é uma experiência que enriquece muito o empreendedor, independentemente dos resultados práticos do projeto, desde que a atitude de aprendizagem sobre os resultados acompanhe sempre o mesmo. Aconselharia a verem os desafios como um jogo e a ignorarem a alimentação do ego.

Anexo XI – Proposta auxiliar de processo empreendedor

